FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA PRIVADA

ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO GINÁSIO/HEALTH CLUB INFANTE DE SAGRES DE BELÉM

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador**:** Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:
Presidente
Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais
Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha
Professor Doutor Fernando Manuel da Cruz Duarte Pereira
Professor Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino
Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Pedro Nuno da Silva de Vitória Pereira

2011

"Investir em conhecimento rende

sempre os melhores juros"

Benjamin Franklin

Agradecimentos

Esta é sempre uma página difícil de escrever, pois se por um lado, é com grande satisfação que posso agradecer a todos aqueles que me ajudaram na concretização desta dissertação, por outro é uma etapa que chegou ao fim. Muito mais poderia ter sido escrito, mas julgo que com a ajuda de todos que me auxiliaram neste percurso, o mais importante foi ter atingido a concretização deste objectivo que me tinha proposto, e que não foi apenas a valorização pessoal em termos de conhecimento, mas também um maior crescimento, o conhecimento de novas pessoas e novos amigos.

Começo por agradecer ao Professor Doutor Rui Claudino, por me orientar durante a realização desta dissertação, por me aconselhar sempre leitura indispensável e principalmente pela paciência e disponibilidade com que sempre me recebeu, o meu muito obrigado. Não posso deixar de afirmar que a qualidade do trabalho realizado se deve em muito ao seu apoio.

Gostaria também de agradecer director geral - Drº Fiúza Fraga e a todos os colaboradores do ginásio/health club Infante de Sagres, principalmente à Marta por se ter sempre disponibilizado para me facultar todas as informações que necessitava, se não me deu mais foi porque não sabia.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra, me ajudaram e facilitaram a execução deste trabalho, mais concretamente à Ana Cristina e à Cristina Antunes pelo apoio e ajuda, não só objectiva, mas também psicológica, nos momentos de maior indefinição.

À minha mãe, padrasto, irmãos, cunhadas, cunhados e sobrinhos por me incentivarem.

Por fim, á minha mulher Patrícia por me ter sempre incentivado e acreditado em mim, apesar de eu ter tido alguma “falta de tempo” para os nossos filhos, Mafalda, Manuel e Henrique, os meus sinceros obrigado.

Resumo

O funcionamento de qualquer que seja a organização está a mudar. As organizações desportivas privadas não são excepção.

O aumento da exigência da sociedade por serviços de qualidade tornou-se um factor determinante para o sucesso ou insucesso das organizações. Neste contexto, os sistemas de medição da performance são essenciais para determinar o caminho. Os indicadores de desempenho devem traduzir as mudanças e adaptações exigidas pelo ambiente (interno e/ou externo), fornecendo possibilidades para uma gestão estratégica clara e orientada para a obtenção dos melhores resultados possíveis.

O sucesso de um ginásio/health club, que é o nosso objecto de estudo, irá depender do modo como o director de topo consegue mobilizar todos os envolvidos, alinhando as acções operacionais com uma estratégia organizacional clara e competitiva.

Pretendemos com este estudo evidenciar o Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica, propondo uma metodologia de sistematização da sua aplicação no ginásio/health club Infante de Sagres de Belém, articulando a monitorização e acompanhamento do desempenho dos seus diversos departamentos e colaboradores.

Palavras-chave:

Ginásio; Health Club; Balanced Scorecard; Organização; Estratégia; Performance; Monitorização; Actividade Física; Stakeholders; Ambiente.

Abstract

The operation of whatever the organization is changing. The private sports organizations are no exception.

The increased demand from society for quality services has become a key factor for success or failure of organizations. In this context, systems for measuring performance are essential to determine the path. The performance indicators should reflect the changes and adaptations required by the environment (internal and / or external), providing possibilities for a clear and strategic management oriented to obtain the best possible results.

The success of a gym / health club, which is our object of study, will depend on how the top manager is able to mobilize all stakeholders, aligning operational activities with a clear organizational strategy and competitive

We intend this study highlight the Balanced Scorecard as a strategic management tool, offering a systematic methodology for their application at the gym / health club Infante de Sagres de Belém, coordinating the monitoring and performance monitoring of its various departments and employees.

Keywords:

Gym; Health Club; Balanced Scorecard;Organization; Strategy; Performance; Monitoring; Physical Activity; Stakeholders; Environment.

:

Índice

Índice de Figuras

Índice de Quadros

Introdução

Nos últimos anos, em Portugal e no mundo, o desporto tem vindo a desempenhar um papel de crescente importância, quer no plano social, quer na melhoria da qualidade de vida das pessoas. A sociedade em geral apresenta-nos um espaço importante onde se movimentam diferentes intervenientes, cada um com um papel importante para a melhoria da vida das pessoas através da actividade física.

Nesta nova era global, caracterizada pelas tecnologias de informação e comunicação e por mudanças rápidas e abruptas, as organizações têm de assumir competências de actuação cada vez mais alargadas. Ora é neste ambiente de constante incerteza que os responsáveis têm de gerir e operacionalizar as suas estratégias de uma forma cada vez mais assertiva. Do mesmo modo, tal como a informação e a oferta são cada vez maiores, também aumentaram os níveis de exigência dos consumidores.

As organizações têm de gerir um grande volume de informação e, simultaneamente, a velocidade com que essa informação é alterada. Têm de ter não só capacidade de adaptação à realidade, mas principalmente uma atitude pró-activa para poderem antecipar tudo o que poderá vir a acontecer.

Todos estamos conscientes da crise que afecta o mundo em geral. Contudo, e apesar de todas as ameaças, é nos momentos de maior crise que surgem as melhores oportunidades. Para isso é fundamental que as organizações consigam apreender essa realidade e encontrem caminhos, para que se possam diferenciar de todas as outras organizações com a mesma actividade.

Relativamente às organizações privadas e nomeadamente aos ginásios/academias/health club esta é uma realidade cada vez mais vincada, pois é uma

actividade em contínuo crescendo, fruto da maior adesão das pessoas a este tipo de serviços, não só por razões de saúde, mas também por ser uma “moda” que cria algum “status”. Daí que muitas pessoas querem frequentar aquele que é “melhor”.

O principal objectivo deste tipo de organizações é a rentabilidade, pelo que cada uma procura diferenciar-se de todas as outras da mesma área, transmitindo ao consumidor a convicção de que está perante algo de diferente e melhor. Para isso, do nosso ponto de vista, a principal característica que estas têm de ter é a qualidade. No entanto a qualidade é algo que não se consegue facilmente definir, pois aquilo que é bom para uns, não o será para outros. Segundo Correia A. (2000), “ a qualidade do serviço é sempre a qualidade percepcionada pela pessoa concreta e depende, em primeira mão, das expectativas criadas sobre o serviço. São as experiências anteriores, os processos de comunicação entre a organização e os clientes e as necessidades pessoais que levam ao surgimento dessas expectativas”. Para fazer face a esta realidade, as organizações têm vindo a desenvolver um conjunto de procedimentos com vista a melhorarem a forma de organização e, ao mesmo tempo, a alinharem os seus serviços de acordo com o que os consumidores esperam dela. Neste contexto os sistemas de medição de desempenho são essenciais para a optimização dos seus recursos humanos, pois só assim, é que a organização consegue superar os seus concorrentes.

Para qualquer organização, o capital humano deve ser assumido como o principal património, sendo em redor das suas qualidades e características que deve assentar todo o modelo de desenvolvimento estratégico. É fundamental que se aposte nas pessoas e na sua capacidade de produzir mudança. Com este fim, é frequente recorrer-se a sistemas de gestão muito sofisticados, cujo contributo é sem dúvida útil mas não suficiente: a estratégia tem obrigatoriamente de passar pelas pessoas e pelo seu desenvolvimento profissional.

A fim de obterem resultados que se enquadrem nas suas exigências, e em simultâneo, melhorarem continuamente o seu desempenho é necessário que as organizações adoptem uma estratégia que consiga criar, implementar, monitorizar e medir os próprios processos organizacionais.

Neste estudo, pretende-se aplicar a ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) “The Balanced Scorecard” (abreviadamente BSC). Assumindo-se de início como um mero estudo sobre o desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho organizacional, mas que se tornou numa ferramenta de gestão, pois permite à organização não só a avaliação, controlo e comunicação da estratégia, mas também a formulação e a sua operacionalização. Para os autores, a criação deste modelo permite corrigir as limitações dos modelos tradicionais, baseados essencialmente na perspectiva financeira da organização. Antes de mais, é necessário perceber de que organização se trata e quais os seus objectivos. Efectivamente, para uma organização sem fins lucrativos o principal é o cumprimento da sua missão, já para uma organização com fins lucrativos, o principal objectivo, é o lucro.

Com este trabalho, pretendemos propor a implementação do BSC com vista à gestão de um ginásio ou health club, com o objectivo de que todos os envolvidos no processo saiam beneficiados.

Relativamente à estrutura, este trabalho está realizado da seguinte forma:

No primeiro capítulo, encontra-se a abordagem inicial e o primeiro enquadramento daquilo que pretendemos estudar, delimitando a pesquisa e colocando o problema e os sub-problemas correspondentes.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão da literatura onde abordamos um conjunto de conceitos que nos ajudará na compreensão da problemática a ser estudada.

O terceiro capítulo mostra qual a metodologia que seguimos para elaborar este estudo de caso.

No quarto capítulo procederemos à apresentação e discussão de resultados obtidos decorrentes da aplicação da metodologia proposta no ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

No quinto capítulo apresentamos as conclusões em relação ao problema e sub-problemas a estudar e as recomendações para futuros trabalhos, em outras organizações ou de desenvolvimento deste.

CAPÍTULO I – Colocação do problema

1.1 Formulação do problema

Actualmente, para assegurarem o equilíbrio financeiro e a rentabilidade, as organizações privadas com fins lucrativos têm procurado um modelo organizacional que lhes permita melhorar o nível de qualidade dos produtos ou da prestação de serviços, bem como verificar o índice de satisfação dos seus clientes. Para tal, as organizações têm de reflectir sobre os métodos e sistemas utilizados, pois não basta ter modelos de gestão muito complexos: é imperativo haver uma estratégia clara e objectiva, um desempenho operacional eficiente, uma cultura baseada no desempenho e uma estrutura dinâmica, flexível, simples e de fácil compreensão para todos. As organizações necessitam de estabelecer uma relação clara entre os objectivos estratégicos e as acções operacionais. De facto, as falhas na comunicação dos objectivos estratégicos, a indefinição dos critérios qualitativos e quantitativos para estabelecer as acções operacionais e a ausência de uma sistemática para acompanhar o processo de implementação das acções necessárias à consecução dos objectivos propostos induzem a resultados de baixa eficiência e, consequentemente, afectam a rentabilidade da organização.

A diferença competitiva das organizações está no somatório de diversos factores, tais como a experiência, a criatividade, o conhecimento, o empenho e a eficiência, pelo que é de extrema importância que as organizações adoptem medidas ao nível da tecnologia de produção de informação, como também do respectivo sistema de medida de desempenho.

Os sistemas de medição de desempenho são um factor determinante nos actuais modelos de gestão, na medida em que produzem um conjunto de informações necessárias

para controlar as várias actividades da organização e, por consequência, influenciam o comportamento organizacional e os respectivos processos de decisão, a todos os níveis.

Num ginásio/health club privado, sendo este, uma organização com fins lucrativos, a gestão de desempenho tem de estar intimamente ligada com a satisfação dos seus sócios, proporcionando-lhes actividades que desejam ou necessitam, correspondendo a qualidade dos serviços com aquilo que lhes é exigido.

"São vários os autores que definem como fundamental para o êxito da estratégia que os objectivos corporativos sejam entendidos, divulgados, acompanhados (medidos) e principalmente integrados em todos os níveis da organização. A adopção desta metodologia tem como principal benefício a conjugação de esforços e das competências para acções bem definidas, segundo o foco estabelecido pela organização. O entendimento e desdobramento dos objectivos estratégicos facilitarão a tomada de decisão no sentido de tornar os processos internos mais eficazes e eficientes contribuindo para o crescimento e desenvolvimento almejado. (cit. Leal 2010).

Para que se atinjam os resultados esperados é necessária uma estreita relação entre as acções operacionais e os objectivos estratégicos estabelecidos pela organização. Dito isto, surgem algumas questões: Qual o processo a seguir? Como definir os objectivos? Quais os indicadores que melhor revelam a concretização dos objectivos? Qual o método de avaliação a utilizar? Quais os reflexos na avaliação?

A criação de um modelo de avaliação utilizando a metodologia do Balanced Scorecard, capaz de responder a estas questões e definir objectivos, constitui o problema fundamental do nosso estudo.

1.2 Objectivos do Estudo

Com o presente estudo, pretende-se elaborar um estudo de caso, de aplicação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão da estratégia e de medição do desempenho de uma organização privada, mais concretamente, do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

É nossa intenção elaborar uma proposta de metodologia de aplicação do BSC, apresentando uma proposta específica de implementação e monitorização de uma estratégia para a organização em geral.

1.3 Definição do Problema

O problema a estudar passa por definir uma proposta de sistematização da implementação e desdobramento da estratégia organizacional em acções operacionais, utilizando o BSC, como forma de realizar a avaliação dos envolvidos no ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

1.3.1 Definição de Sub-problemas

Tendo em atenção a problemática que nos propomos estudar, é da maior relevância definir sub-problemas, procurando encontrar as suas soluções ao longo da metodologia que queremos implementar.

Desta forma temos:

O 1º **sub-problema –** Consiste na identificação e análise do ambiente geral, estrutura de funcionamento, stakeholders e pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

O 2º **sub-problema –** Passa por identificar qual o posicionamento estratégico do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

O 3º **sub-problema –** Está relacionado com uma proposta de metodologia para o planeamento estratégico através de um mapa estratégico e tendo em conta os objectivos.

O 4º **sub-problema –** Consiste em saber como se alinha a execução da estratégia organizacional com os objectivos operacionais dos colaboradores do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

O 5º **sub-problema –** Baseia-se na definição do que precisamos fazer para monitorizar e regular a implementação da estratégia.

1.4 Importância do Estudo

Actualmente estamos a viver na chamada sociedade pós-industrial, que se caracteriza pelas tecnologias de informação e comunicação, e por um cenário onde as organizações necessitam cada vez mais de ser competitivas. Para isso os gestores precisam de tomar as melhores decisões e no menor espaço de tempo possível a fim de poderem concretizar os objectivos definidos na sua estratégia.

A importância deste estudo está intimamente ligada com a capacidade que o Balanced Scorecard de realizar um acompanhamento e avaliação da estratégia organizacional definida e simultaneamente comprometer todas as pessoas envolvidas a partilharem objectivos, tendo para isso que conhecer quais são as linhas estratégicas da organização e, tendo em conta o lugar que ocupam, como podem contribuir.

CAPÍTULO II – Revisão da Literatura

O objectivo deste capítulo é realizar a revisão bibliogáfica relacionada com as duas temáticas essenciais para a elaboração deste estudo. A primeira temática refere-se ao estudo dos ginásios/health club e na segunda temática será descrita toda a metodologia do Balanced Scorecard.

2.1 Ginásio/Health Club

Existe uma certa dificuldade na definição do conceito de ginásio/health club, pelo facto de não existir uma instalação modelo, com serviços exclusivos, que proporcionem uma descrição clara e objectiva. No entanto, a legislação portuguesa apresenta dois diplomas que definem o termo "ginásio":

1. "Salas de desporto abertas ao público dotadas de equipamento para o treino da força, nomeadamente para a prática do culturismo, da musculação ou de actividades afins, bem como as destinadas ao desenvolvimento, manutenção ou recuperação da condição física, designadamente para a prática da ginástica, manutenção, aeróbica ou actividades semelhantes, ainda que integrem ou estejam integradas em infra-estruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades". (alínea a, do nº1 do artigo 2º do Decreto-Lei nº 385/99, de 28 de Setembro) Este diploma foi revogado pelo Decreto-Lei nº271/2009, de 1 de Outubro, sem que neste normativo figure qualquer conceito acerca do termo em causa.
2. "Instalações desportivas cobertas, destinadas à prática de actividades físicas de musculação ou atléticas, exercidas individualmente ou em grupo, orientadas ou não, nomeadamente, culturismo, ginástica aeróbica ou outra, halterofilismo ou simples

manutenção, melhoria ou recuperação da condição física" (artigo 2º, do Decreto-Lei nº12/96M, de 6 de Julho).

O Decreto-Lei nº271/2009, de 1 de Outubro que vem definir a responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e desportivas na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (health clubs), independentemente da designação adoptada e forma de exploração, veio revogar o Decreto-Lei nº 385/99, de 28 de Setembro. No que refere á definição de ginásio/health club menciona o novo diploma no artigo 3º que as definições previstas encontram-se no artigo 5º do Decreto-Lei nº141/2009, de 16 de Junho. O legislador qualifica ginásio/health club pelo tipo de tipologia, podendo ser agrupadas em três tipos de instalações:

1) Instalações desportivas base;
2) Instalações desportivas especializadas ou monodisciplinares;
3) Instalações desportivas especiais para o espectáculo desportivo.

Segundo Constantino (1999) os ginásios, academias ou health clubs, são os espaços que respondem às necessidades de manutenção da condição física numa óptica de uso comunitário e centrado essencialmente em motivos ligados à forma física e á saúde. São espaços que não estão necessariamente numa lógica de prática de natureza competitiva, mas respondem a procuras crescentes no domínio da promoção do exercício físico.

A própria variedade tipológica cria também problemas em torno da definição de ginásio, pois este pode ser considerado como um espaço que permite realizar diversas aulas de grupo, musculação e outras actividades de treino cardiovascular e que tenha uma promoção de exercício físico, estando a sauna e o banho turco incluídos nos serviços prestados.

Segundo Sacavém (2000) o termo health club refere-se a uma grande superfície, que para além de promover actividades desenvolvidas no ginásio, engloba outro tipo de serviços, tais como:

a) Restaurante;
b) Clínica de beleza;
c) Cabeleireiro;

d) Oficina;
e) Loja;
f) Sala de eventos.

Sendo assim, podemos designar health club como um espaço para a prática de actividade física que considera também áreas e serviços não desportivos, como centros de estética, gabinetes médicos, zonas de relaxamento (spa), solários, restaurantes, serviços de massagens e babysitting, diferenciando-se dos ginásios, quer pelas actividades, quer pela área, pois os health club podem integrar nos seus espaços piscinas, courts de ténis e/ou squash, ou mesmo paredes de escalada.

2.2 Ambiente de uma Organização

Ambiente é tudo que envolve uma organização e o contexto onde está inserida, considerando-se praticamente impossível conhecê-lo e compreendê-lo na sua totalidade devido á sua extrema vastidão e complexidade. Sendo assim, as organizações precisam analisar e perceber o ambiente para reduzir a incerteza a seu respeito. Em outros termos, a organização precisa estudar o seu espaço ambiental. Tal estudo não é feito pela organização em si, mas por pessoas – sujeitas as diferenças individuais – que nela ocupam cargos ou posições destinados a isso.

O ambiente pode ser desdobrado da seguinte forma:

a) Ambiente Geral (macro ambiente);
b) Ambiente de Tarefa ou Específico (micro ambiente);
c) Ambiente Interno.

O Ambiente Geral é constituído por um conjunto de condições comuns nas organizações, tais como: económicas, tecnológicas, legais, sociais, culturais, demográficas, entre outras. Contudo deve ser estudado ao pormenor, pois pode influenciar o clima em que a organização vai actuar.

O ambiente de tarefa ou micro ambiente é aquele em que a organização vai realmente actuar e interagir. É formado por fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras, sendo estas últimas os elementos que regulam, controlam, avaliam ou fiscalizam as acções da organização. (São os sindicatos, órgãos fiscalizadores do governo, associações de protecção ao consumidor e associações de classe).

O ambiente interno das organizações é formado por empregados, proprietários, accionistas, administradores e pelo ambiente físico.

As relações internas entre estes actores têm como consequência a cultura organizacional, factor preponderante no sucesso das organizações.

2.3 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada por diversas organizações com o intuito de realizar uma análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico da mesma. Todavia graças à sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blogue, à gestão de uma multinacional.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é atribuída a Albert Humphrey, que liderou um projecto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores organizações. O quadro referente à análise SWOT pode ser representado da seguinte forma:

Fig. 2.1 – Análise SWOT
Fonte: Wikipédia

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma Inglês, e tem os seguintes significados: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Não há registos precisos sobre a origem deste tipo de análise, contudo segundo Públio (2008) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, Tarapanoff (2001:209) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: "Concentrar-se nos pontos fortes, reconheçer as fraquezas, agarrar as oportunidades e proteger-se contra as ameaças " (Sun Tzu, 500 a.C.).

Em relação ao ambiente interno, que são as Forças e Fraquezas, podemos acrescentar que são os principais aspectos, que diferenciam a organização dos seus concorrentes (decisões e níveis de performance ou desempenho que se pode gerir).

O ambiente externo, que incluem as Oportunidades e Ameaças, correspondem às perspectivas de evolução de mercado, factores provenientes de mercado e meio envolvente (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da organização).

As Forças e Fraquezas são determinadas pela posição actual da organização e relacionam-se, quase sempre, com os factores internos. Já as Oportunidades e Ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas com factores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos seus próprios membros. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser potenciado ao máximo e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, para minimizar o seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto, pode-se fazer um planeamento para enfrentá-las, minimizando assim, os seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, irão facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da organização.

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos de análise interna e externa, de forma, a que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constítua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões. Que vão no fundo, delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

2.4 Análise de Stakeholders

O conjunto de interessados (stakeholders) numa organização engloba todas as pessoas que de alguma forma podem influenciar o sucesso da mesma. Assim, consideram-se interessados os accionistas, os patrocinadores, os fornecedores, os membros da direcção, os membros mais operacionais da organização e os clientes, entre outros.

Os Stakeholders podem ser divididos em dois grupos: internos e externos. Internos quando pertencem à organização e externos quando estão fora desta. Todos estes stakeholders têm interesses próprios, que podem ou não ser comuns aos da organização. Segundo Caldeira (2009), "cabe à organização encontrar a posição de equilíbrio que optimize a relação entre a organização e o stakeholder, maximizando a performance estratégica da organização. Em termos operacionais, concretiza-se através da identificação de parcerias com stakeholders com objectivos comuns que irão permitir alavancar resultados e a identificação das medidas operativas críticas para a gestão do relacionamento com stakeholders com objectivos conflituantes."

A análise dos stakeholders é um processo sistemático de recolha e análise da informação sobre os interesses, objectivos e preferências dos interessados para se poder avaliar os riscos e das necessidades. Esta análise pode ser dividida em várias fases, e ser feita através da construção de uma grelha de análise ou matriz stakeholders, da seguinte forma:

1º Fase – Identificação de todos os stakeholders da organização (a lista deve ser o mais exaustiva possível);

2º Fase – Identificação dos critérios que cada stakeholder utiliza para avaliar a organização (KPI – Keyperformance Indicators);

3º Fase – Quantificar o KPI, utilizando os critérios definidos na fase anterior;

4º Fase – Identificar o nível de interesse que os stakeholders têm na organização.
Como a identificação deste interesse pode ser muito subjectivo, deve-se realizar o levantamento do comportamento passado, ou para ser mais objectivo, usar um modelo probabilístico;

5º Fase – Identificar o poder dos stakeholders, isto é, verificar a capacidade que os mesmos têm para influenciar directa ou indirectamente a organização;

6º Fase – Construção da matriz de stakeholders, colocando em cada quadrante o respectivo stakeholder, com base no seu nível de interesse e capacidade de influência/poder na organização;

7º Fase – Identificação das medidas que a organização deve desenvolver para satisfazer cada quadrante, definido anteriormente, de stakeholders.

Fig. 2.2 - Modelo de matriz de análise de stakeholders
Fonte: Adapt.Caldeira (2009)

2.5 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que tem como objectivo a medição e gestão do desempenho de uma organização, quer seja ela pública ou privada.

Este surgiu nos anos 90, tendo sido apresentado por um professor da Harvard Business Scholl, Robert Kaplan, e um consultor de empresas, David Norton, num artigo intitulado "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" – publicado na Harvard Business Review. O objectivo era a criação de um modelo de gestão que se diferenciasse de todos os outros existentes. Todos esses modelos incidiam exclusivamente sobre indicadores económicos, financeiros e contabilísticos referentes áquilo que as organizações tinham feito até então, não se conseguindo perceber qual o valor real da mesma, e muito menos, se conseguiriam criar valor no futuro. Sendo assim, e segundo Caldeira (2009), "o BSC aparece, numa primeira versão, como um sistema que equilibra indicadores de performance financeira com indicadores de performance não financeira, dando origem a três novas perspectivas (Clientes, Processos e Aprendizagem)...", para além da Financeira.

No mesmo sentido o BSC tenta equilibrar as perspectivas externas à organização com as perspectivas internas à mesma, e ainda os indicadores de médio e longo prazo com os indicadores de curto prazo e os indicadores de resultados com os indicadores de acção. Estes últimos também conhecidos por indutores, têm a função de explicar como foram alcançados os resultados, isto é, o valor dos indicadores de resultados. Com estas explicações consegue-se medir e por consequinte gerir melhor.

2.5.1 Princípios do BSC

O sucesso do BSC inicia-se com o reconhecimento de que este não é apenas um projecto de medição, mas principalmente, um projecto de mudança. Desta forma pode-se observar um grupo consistente de cinco princípios para que a implementação do BSC tenha sucesso.

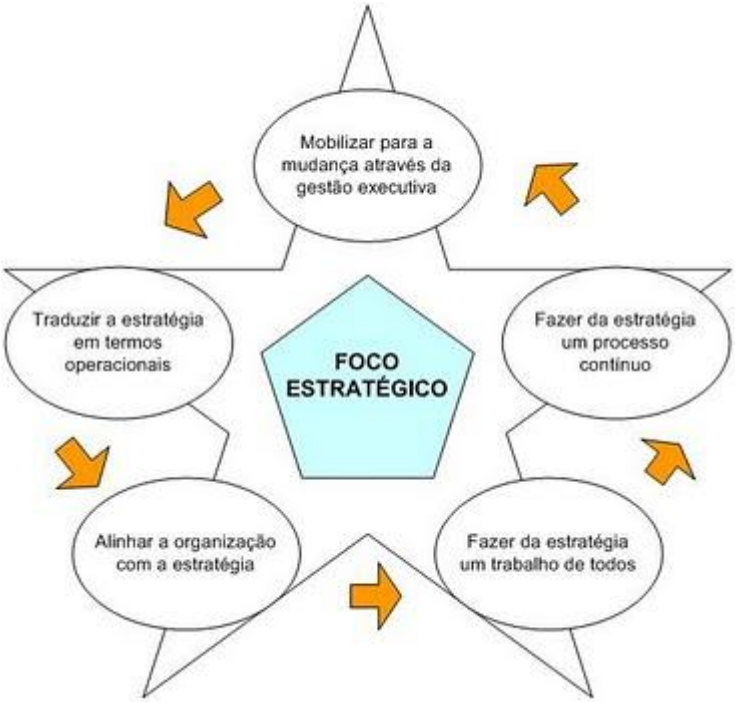


Fig. 2.3 – Princípios do BSC
Fonte: www.bscportugal

Princípio 1: Mobilizar para a mudança através da liderança executiva

A estratégia exige mudanças em todas as partes da organização e orienta o trabalho em equipa para a coordenação dessas mudanças. Para que a implementação da estratégia tenha sucesso é necessário que exista muita atenção e concentração nas iniciativas, monotorizando constantemente os resultados alcançados.

Os gestores de topo têm que actuar como líderes do todo o processo, pois de outra forma não conseguiriam implementar a estratégia, implicando a perda de oportunidades para atingir um desempenho superior.

Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais

Para a implementação da estratégia é fundamental descrevê-la de forma detalhada. Os mapas da estratégia e o BSC colmatam as deficiências dos sistemas exclusivos de medição dos activos tangíveis, típicos da era industrial. As ligações efectuadas pelas relações de causa efeito, mostram como os activos tangíveis se transformam em resultados tangíveis ou financeiros. A utilização de indicadores quantitativos, mas não financeiros (participação de mercado, inovação, duração de ciclos, competência e satisfação), possibilita a descrição e medição do processo de criação de valor. Ao traduzir a estratégia através do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e perceptível para todos os empregados e departamentos.

Princípio 3: Alinhar a organização com a estratégia

Normalmente as organizações são projectadas em volta de áreas especializadas, tais como, a área financeira, o marketing, as vendas, as compras, etc. O facto de cada função ter o seu próprio universo de conhecimento, linguagem e cultura pode constituir um grande obstáculo à implementação da estratégia, pois uma das grandes dificuldades reside sobretudo na dificuldade de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas.

Para obter a máxima eficácia, as estratégias e os BSCs de todas essas unidades intermédias devem estar alinhados uns com os outros, de forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

Princípio 4: Fazer da estratégia um trabalho de todos

Todas as organizações com práticas operacionais oriundas da estratégia devem exigir que todos os seus colaboradores compreendam e conduzam as suas tarefas de modo a contribuir para o sucesso dessas actividades de alinhamento estratégico. Para isso, os gestores devem usar os objectivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas. De modo a conseguir o empenhamento de todos, devem ser tomadas iniciativas de incentivo e definidos objectivos individuais.

Princípio 5: Fazer da estratégia um processo contínuo

Este princípio diz respeito à natureza ciclíca do próprio BSC, pois este é uma metodologia contínua, de alinhamento e de mudanças persistentes, baseado no ciclo estratégico. Muitas das organizações bem sucedidas vão ainda mais longe e implementam um processo específico para uma melhor gestão da estratégia. Este processo junta a gestão táctica com a gestão estratégica num único processo, contínuo e ininterrupto.

2.5.2 Pilares do BSC

A missão, os valores e a visão são os pilares que suportam todo o desenvolvimento do BSC.

2.5.2.1 Missão

Para Drucker (1973) “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objectivos da empresa.” Ou ainda para o mesmo autor "definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas só assim é que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho óptimo."

Kotler (1999) afirma que “uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direcção, significância e realização. Uma missão bem explícita actua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas colectivo, na direção da realização dos potenciais da empresa."

A Missão é assim, a expressão da razão da existência da empresa e deve ter a sua “cara”, como se fosse a sua identificação. Contudo num ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar todas as mudanças.

Para a identificação da missão de uma organização deve-se conseguir responder às seguintes perguntas:

a) O que a organização deve fazer?
b) Para quem deve fazer?
c) Para quê deve fazer?
d) Como deve fazer?
e) Onde deve fazer?
f) Qual a responsabilidade social que deve ter?

2.5.2.2 Visão

Collins e Porras (1996) afirmam que ”os grandes navegadores sabem sempre onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar ao seu destino”. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Para Kaplan e Norton (2009) a visão define os objectivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar como a organização quer ser vista pelos outros.

A visão compreende duas componentes principais: a ideologia central e visualização do futuro. A primeira define o carácter permanente da organização e que transcende ciclos de vida de produtos ou de mercado, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais ou lideranças individuais. A segunda componente ocorre em duas partes: a definição de metas, que segundo Collins e Porras (1996) é de 10 a 30 anos e a descrição de qual será a realidade se a meta for atingida.

Podemos então concluir que a visão será o propósito ou a razão de ser de uma organização. Deve ser mobilizadora, ambiciosa e expressa de forma clara, concisa e consensual.

2.5.2.3 Valores

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objectivos, executam a missão, na direcção da visão.

Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

a) Definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores;
b) Definem e facilitam a articulação da missão, visão e valores;

c) Facilitam a entreajuda entre os colaboradores;
d) Facilitam o comprometimento dos colaboradores com o mercado;
e) Facilitam o comprometimento dos colaboradores com a comunidade e a sociedade.

O conjunto de valores, definem as regras do jogo, em termos de comportamentos e atitudes e devem conter um subconjunto das respostas às seguintes perguntas:

a) Como se devem portar os colaboradores individualmente?
b) Como se relacionam entre si os colaboradores?
c) Como se relacionam os colaboradores com os clientes?
d) Como trata a organização os seus clientes?
e) Qual a forma de fazer negócios da organização?
f) Como se relacionam os colaboradores com a comunidade?
g) Qual a responsabilidade da organização em relação à sociedade?
h) Que valores, crenças ou princípios são importantes para a organização fazer o que faz, para quem faz, e o que se quer tornar?

Resumidamente, os valores:

a) Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos colaboradores;
b) São as regras do jogo para que, executando a missão, alcancemos a visão;
c) São o suporte, a moral e ético da empresa.

2.5.3 Perspectivas do BSC

O BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vectores de desempenho e relação com os factores financeiros.

É decomposto em objectivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro perspectivas de negócio, sendo estas:

1) Financeira;
2) Clientes;

3) Processos internos;
4) Aprendizagem e crescimento.

Perspectiva financeira

O BSC deve contar toda a história da estratégia, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as acções que devem ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho económico seja alcançado a longo prazo. É necessária a preocupação da organização na visão do cliente, identificando as suas necessidades, conquistando a sua fidelidade e tentar obter novos clientes.

O principal objectivo de uma organização com fins lucrativos é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante.

Também no BSC a vertente financeira está presente, sendo os indicadores financeiros fundamentais para concluir acerca das consequências inerentes às acções levadas a cabo pela organização. A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da organização estabeleçam objectivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da empresa. Os objectivos e indicadores da perspectiva financeira do BSC devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a organização e as suas unidades de negócio.

Esta perspectiva poderá também chamar-se perspectiva do accionista, em virtude de serem eles os principais interessados na organização, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo dando uma importância extrema às questões financeiras.

Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da organização em objectivos específicos para segmentos focalizados que podem e devem ser transmitidos a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

É inquestionável que cada vez mais as organizações se voltem para o exterior, para os clientes e para o mercado onde estão inseridas, tendo como principal objectivo a satisfação das suas necessidades, sabendo que é esta a única forma de sustentar a rentabilidade a longo prazo.

Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Cada vez mais as organizações procuram oferecer aos seus clientes um mix de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-los e fidelizá-los.

Perspectiva dos processos internos

Esta perspectiva constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais, os elos entre os processos internos da própria organização e os das outras das organizações colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam consideradas.

O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e acções desenvolvidas no seu interior. Na perspectiva do BSC, a organização deve identificar quais as actividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objectivos financeiros da organização. Assim, os gestores deverão ser capazes de identificar quais os processos e competências onde a empresa pode obter vantagens competitivas o que lhe permitirá diferenciar-se da concorrência.

Estas vantagens competitivas têm origem em diversas actividades que a empresa executa, desde o planeamento, o marketing, a produção, a entrega e acompanhamento pós-venda do seu produto ou serviço.

Segundo Kaplan e Norton (1992), estes consideram que existe um modelo genérico de cadeia de valor pelo qual todas as organizações se podem reger quando da concepção da perspectiva interna do BSC, embora cada organização tenha um conjunto de actividades específicas que levam à criação de valor. Este modelo de cadeia de valor inclui três processos internos principais:

1) Processo de inovação;
2) Processo operacional;
3) Processo de serviço pós-venda.

O processo de inovação é um processo de pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos/serviços para os satisfazer.

O processo operacional está relacionado com a criação de produtos/serviços que existem na organização e a consequente entrega aos clientes. O serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto ou serviço.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

O objectivo desta perspectiva é oferecer a base de sustentação que possibilita a consecução de objectivos ambiciosos nas outras perspectivas.

A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se directamente com seu valor.

Essa perspectiva apresenta objectivos voltados para a capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação, à motivação e alinhamento.

Assim, o contributo do BSC para os gestores funciona como um sistema de medida multidimensional que os vai auxiliar nas tomadas de decisão da forma mais racional possível,

aumentando a transparência e a partilha da informação dentro das Organizações. Com esta ferramenta o gestor terá a capacidade de analisar os resultados passados (medidas retrospectivas) e os prováveis resultados futuros (medidas prospectivas) a alcançar, bem como, incorporar os aspectos internos e externos da empresa. O gestor tem que ter a noção da importância da informação financeira para a avaliação da empresa, no entanto, esta não é suficiente, pelo que deverá ser realizada uma análise ao nível da informação integrada e sistemática sobre uma panóplia de indicadores relevantes.

A Organização deve ser particularmente cuidadosa com aquilo que "mede", ou seja, presume-se que, mais do que avaliar o passado, é importante extrair dos resultados passados conselhos e experiência para o futuro.

Nesta perspectiva do BSC, deve identificar qual a infra-estrutura que a empresa deve adoptar para poder crescer e desenvolver-se a longo prazo. Assim sendo, todas as pessoas que estão envolvidas internamente na organização devem trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização.

Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. A finalidade desta perspectiva do BSC consiste em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa. Sendo assim, as perspectivas estão interligadas e podem ser representadas através da figura seguinte:

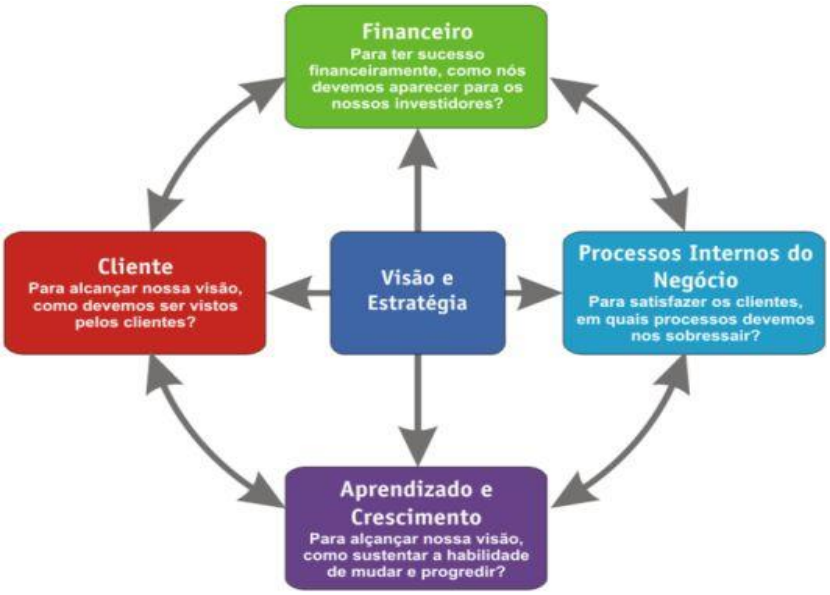


Fig. 2.4 – Balanced Scorecard
Fonte: Wikipédia

Ou através do quadro seguinte:

Quadro 2.1 – Balanced Scorecard
Fonte: Elaborado pelo autor

Perspectiva	Questão	Resultado
Financeira	Que objectivos se deve atingir para satisfazer os financiadores?	Accionistas satisfeitos
Clientes	Que objectivos se deve atingir para satisfazer as necessidades dos meus Clientes e realizar objectivos Financeiros?	Clientes encantados
Processos	Que objectivos se deve atingir para que os processos sejam mais eficientes, de modo a conseguir satisfazer os meus clintes e os objectivos financeiros?	Processos eficientes
Aprendizagem e Crescimento	Que objectivos se deve atingir para motivar e preparar os colaboradores?	Colaboradores preparados e motivados

Como se pode observar pelo quadro anterior "a boa performance nos objectivos de aprendizagem induz melhorias nos processos internos que, por sua vez, geram melhorias na organização aos olhos dos clientes e, por fim, tem impacto nos resultados financeiros." (Cit. Caldeira 2009).

Como se pode constatar mais à frente, a perspectiva financeira é a mais importante neste género de organização, pois esta assume-se como uma organização privada com fins lucrativos, ao contrário de outras, que não são com fins lucrativos, sendo ou não privadas.

2.5.4 Componentes das perspectivas do BSC

Os componentes das diversas perspectivas do BSC são os objectivos, os indicadores, as metas a atingir e por fim as iniciativas, que não são mais do que a execução da estratégia da organização, tal como se pode verificar na figura seguinte.

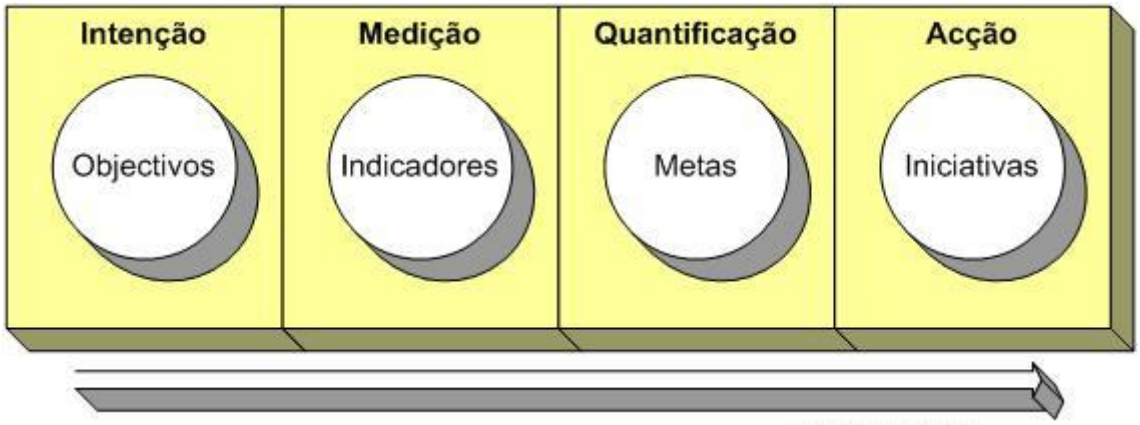


Fig. 2.5 – Componentes do BSC
Fonte: www.bscportugal

2.5.4.1 Objectivos

Um objectivo pode ser definido como o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização. Estes objectivos são a tentativa de tornar a missão mais concreta, tal como esta tenta tornar a visão mais concreta.

Os objectivos “são a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Os objectivos estão organizados em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa-efeito. Estes mapas auxiliam todos os indivíduos da organização a entenderem a estratégia, bem como transformar activos intangíveis em resultados tangíveis (cit. Leal 2010).

Os objectivos estratégicos definidos nas diversas organizações, têm algumas características, entre as quais as seguintes:

a) Objectivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas;
b) Objectivos que podem ser alcançados com um esforço extra;
c) Objectivos que incluem a variável "tempo";
d) Objectivos que facilitam os compromissos;
e) Objectivos que minimizam os conflitos;
f) Objectivos que possam ser quantificados;
g) Objectivos que evitem consequências indesejáveis.

Os objectivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas estão relacionados com a diversidade de interesse dos accionistas, referidos na definição da missão da organização.

Os objectivos que podem ser alcançados com um esforço extra, são aqueles que, para serem alcançados requerem da organização um esforço suplementar. Ao estabelecer objectivos que exijam mais esforço, é mais provável que a organização consiga atingir uma melhor performance. Contudo, isto não quer dizer que se deva estabelecer sempre objectivos muito difíceis, pois pode-se criar danos irreversíveis na organização.

Todos os objectivos têm de incluir a variável “tempo”, isto é, para terem utilidade tem que haver limitação de tempo.

Os objectivos deve facilitar o compromisso, pois dada a grande variedade de objectivos definidos, tem de haver o cuidado de que não se contradigam entre si.

Sendo os objectivos a base do comportamento cooperativo da gestão, ao concentrar-se os esforços no progresso global da organização, e não tanto nos departamentos ou secções, cria-se relações intra-organizacionais benéficas, tais como a partilha de informação e recursos, minimizando a probabilidade de aparecimento de conflitos entre os membros da organização.

Apesar de não ser exequível quantificar todos os objectivos, é sempre importante visualizar o progresso dos mais importantes. Para se conseguir definir a mensurabilidade de um objectivo, muitas organizações usam uma regra na forma da pergunta: "quantificando desta forma, saberemos quando alcançamos o nosso objectivo?".

Por vezes ao definir objectivos e maneiras de os quantificar, corre-se muitos riscos, pois nem sempre é possível ter em conta as ramificações dos comportamentos que determinado objectivo pode motivar. Assim, os gestores têm de ser extremamente cuidadosos e não causarem comportamentos indesejáveis, provocados por uma má medição de desempenho.

2.5.4.2 Indicadores

Os indicadores ou mais correntemente designados por KPI's (Key Performance Indicators), permitem medir a performance de cada objectivo estipulado pela organização. A escolha dos indicadores devem ser sempre monitorizados, pois estes refletem a estratégia adoptada pela organização e, mais que isso, servem para colocá-la em acção, fazendo com que a acções sejam integradas e a busca pelos objectivos definidos, seja tarefa de todos.

Embora não existe um número pré-definido de indicadores por objectivos, contudo, terá que se ter em atenção que estes devem medir os desempenhos dos mesmos ou pelo menos a sua componente principal. Para que haja uma simplificação no entendimento da performance do objectivo, seria ideal que houvesse apenas um indicador por objectivo, no entanto, isso nem sempre é possível.

Segundo Caldeira (2009) os indicadores para serem credíveis devem ter as seguintes propriedades:

a) Medirem correctamente o objectivo;

b) Serem fiáveis;
c) Serem baratos;
d) Serem simples;
e) Envolverem informação acessível;
f) Abrangerem um intervalo de tempo identificado;
g) Terem sido testados e validados;
h) Terem a unidade de medida correctamente identificada;
i) Terem capacidade de análise.

Existem dois tipos de indicadores:

1) Indicadores de resultados – Medem em concreto a performance do objectivo estratégico.
2) Indicadores de acção ou indutores – Explicam o alcance do resultado.

2.5.4.3 Metas

As metas quantificam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária para o cumprimento dos objectivos estratégicos estipulados pela organização.

As metas podem e devem ser alteradas ao longo do tempo, sempre que não façam sentido perante a realidade onde a organização está enquadrada, além do que se deve sempre ter em conta a sazonalidade da actividade principal da organização.

Cada meta deve possuir tolerâncias e ponderações. As primeiras indicam se é ou não aceitável a margem de desvio face à meta previamente definida e constituem um alerta face a um eventual não cumprimento do objectivo. As ponderações consistem na repartição do peso a atribuir a cada indicador no cumprimento de determinada objectivo, caso exista mais que um indicador para o mesmo objectivo.

2.5.4.4 Iniciativas

As iniciativas estratégicas são projectos e planos de acção de delimitados no tempo, com princípio, meio e fim, com o objectivo de garantir que as metas definidas, sejam alcançadas. As iniciativas são efectuadas quando a actividade principal da organização não é suficiente para garantir a concretização de determinado objectivo estratégico, devendo-se identificar iniciativas a desenvolver para que a organização fique mais próxima da concretização do seu objectivo estratégico.

As iniciativas são consideradas como o melhor meio para a concretização da estratégia e constituem o ponto de ligação entre a componente operacional da organização e a estratégia.

2.5.5 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é uma arquitectura que descreve a estratégia, identificando a relação de causa e efeito entre os objectivos nas quatro perspectivas do BSC. Orienta o desempenho da organização e cria caminhos para conversão de iniciativas e recursos em melhores resultados, mostra quais as medidas que são necessárias para alcançar cada objectivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas definidas.

Mostram ainda, como a organização transforma as suas acções em recursos, incluindo os activos tangíveis, como a cultura organizacional e os resultados tangíveis, como o conhecimento dos colaboradores.

Ao contrário do que sucedia, os activos intangíveis são a principal fonte de vantagens competitivas, no entanto, embora não existem instrumentos que permitam quantificar, o valor que estes criam. Este valor depende do contexto organizacional e da estratégia da organização. Kaplan e Norton (1996), citados por Leal (2010) “entendem que o sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da sua compreensão por parte dos colaboradores os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma”.

Sendo assim, este mapa torna-se um instrumento de comunicação de fácil percepção e centrado no fundamental, tendo como principal finalidade a descrição dinâmica de como a organização irá criar valor ao longo do tempo.

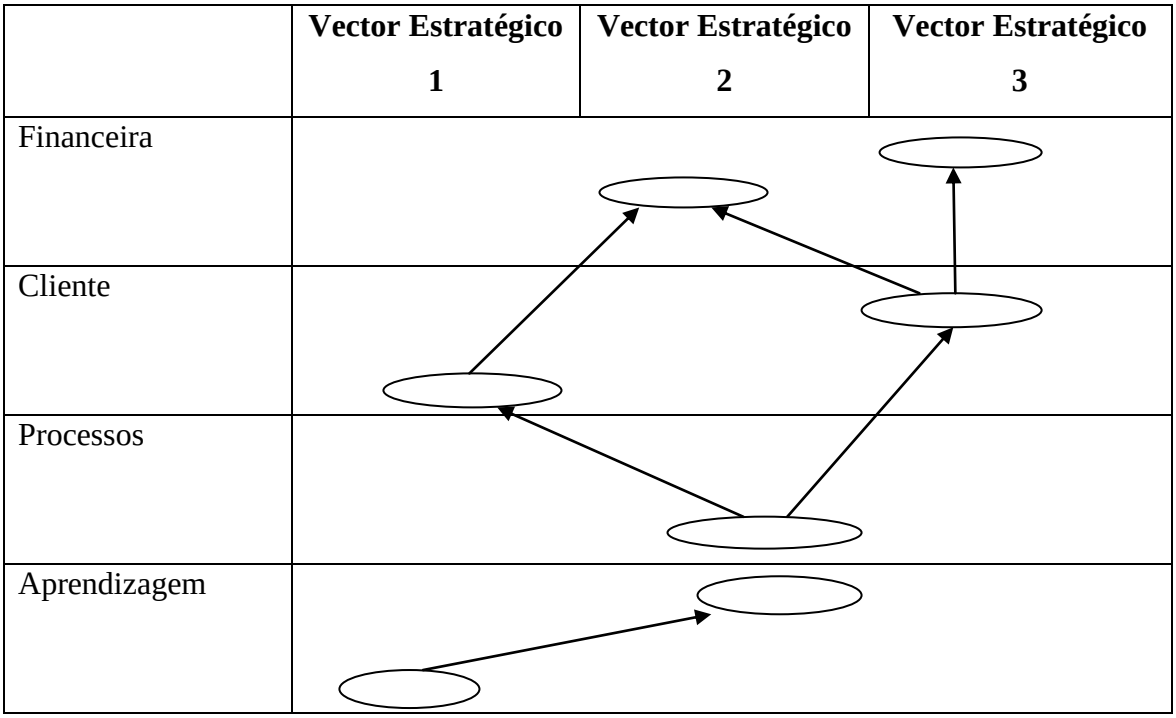


Fig. 2.6 - Mapa estratégico (mapa scorecard)
Adapt.Caldeira (2009)

Relações de causa efeito

Segundo Caldeira (2009) "as relações causa-efeito explicam, no mapa estratégico, as correlações existentes entre os objectivos estratégicos das quatro perspectivas". Sendo estas, a financeira, a de clientes, a de processos e a de crescimento e aprendizagem.

O mapa estratégico explica a estratégia da organização, identificando como cada objectivo pode ajudar na concretização de outros objectivos.

A forma mais eficaz de construir um bom mapa estratégico é colocar apenas as relações mais fortes e evitar o excesso de relações causa-efeito. Pois um grande número torna

o mapa estratégico muito complexo e consequentemente pouco comunicativo. As relações causa-efeito devem ser sempre representadas no sentido ascendente ou lateral e nunca no sentido descendente ou nos dois sentidos, pois aí ter-se-ia uma relação causa-efeito de efeito circular, de difícil análise.

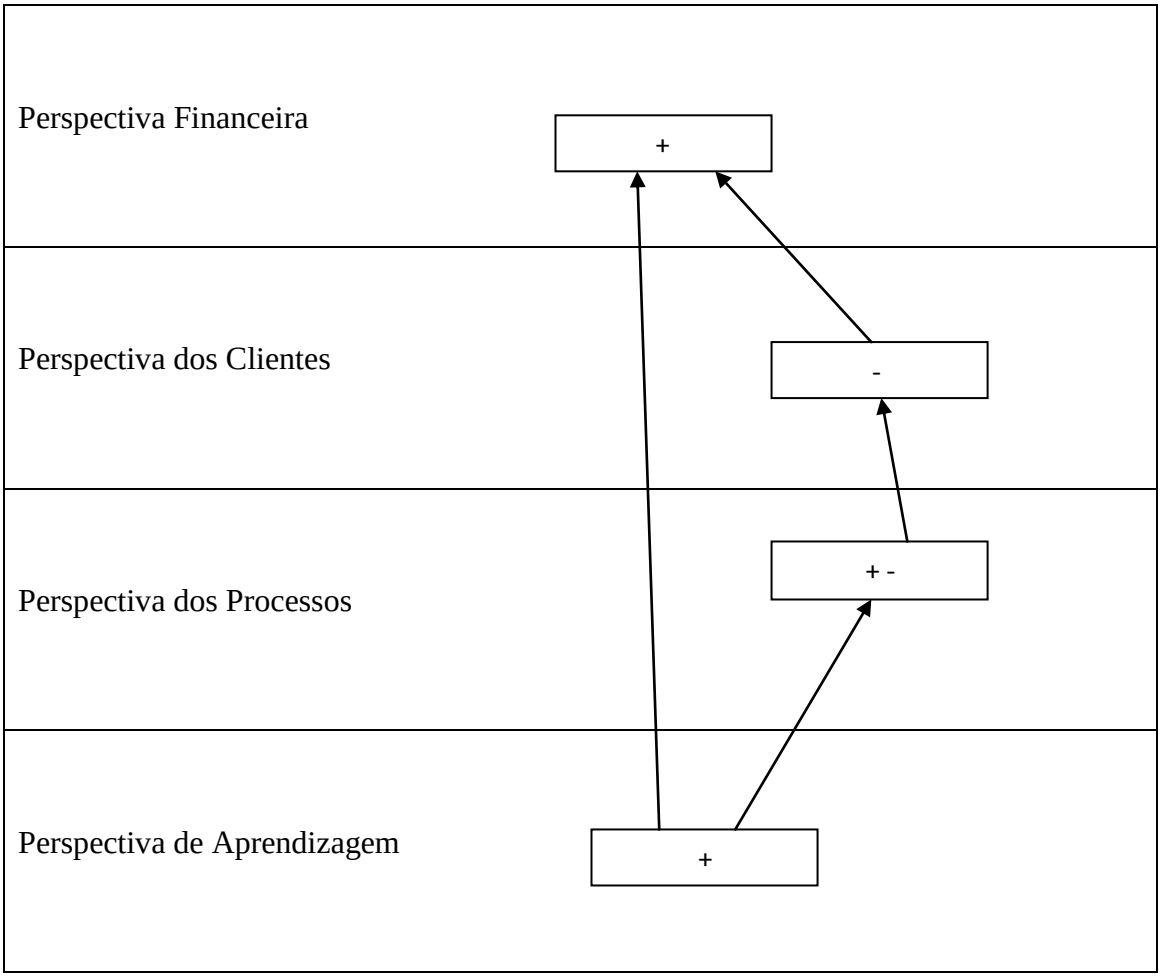


Fig 2.7 - Relações causa-efeito
Adapt.Caldeira (2009)

2.5.5.1 Níveis e desdobramentos do BSC

Não se pode afirmar com toda a certeza qual a melhor metodologia a adoptar para a implementação do BSC. Na verdade as organizações são diferentes, umas são públicas, outras privadas, e dentro de cada uma delas existem especificidades diferentes em termos de

tamanho, número de funcionários ou de departamentos. Sendo assim, cabe sempre à equipa de projecto responsável pela implementação do BSC realizar um diagnóstico e decidir qual a melhor forma da sua execução.

Segundo Caldeira (2009) " a arquitectura escolhida para o diagnóstico deve então identificar os três aspectos centrais da implementação:

1) Abrangência;
2) Profundidade;
3) Complexidade".

Relativamente à abrangência, deve-se definir com clareza quem fará parte do BSC.

Com a profundidade, fica definido até que nível será implementado o BSC: unidades orgânicas, equipas ou indivíduos. Quanto maior a profundidade, maior a complexidade do processo.

A complexidade define o nível de detalhe que o projecto deve ter. No início deve-se evitar ter projectos de grande complexidade e de detalhe.

A implementação do BSC pode ter duas tipologias:

1) Top-down;
2) Botton-up.

Na tipologia top-down, o mapa estratégico é construído em primeiro lugar, para toda a organização e só depois é que se passa para as unidades orgânicas, equipas e indivíduos. Esta é uma tipologia mais robusta, pois os scorecards passam de "cima para baixo" tendo por referência o scorecard anterior.

A tipologia botton-up é precisamente o contrário da primeira, pois começa-se por construir os scorecards das unidades orgânicas e só depois para toda a organização.

Esta tipologia é menos sólida porque muitas vezes não se consegue assegurar a consistência estratégica ideal.

Apesar de menos sólido o botton-up é mais aplicado, pois serve de “cobaia”, isto é, de teste piloto com efeito demonstrador.

O desdobramento em cascata (cascading) é um modelo conjunto de scorecards entre as unidades orgânicas e a organização em geral, com consistência estratégica a todos os níveis, sendo possível a observação através da relação entre os objectivos estratégicos globais da organização e os objectivos e iniciativas dos seus níveis hierárquicos mais operacionais.

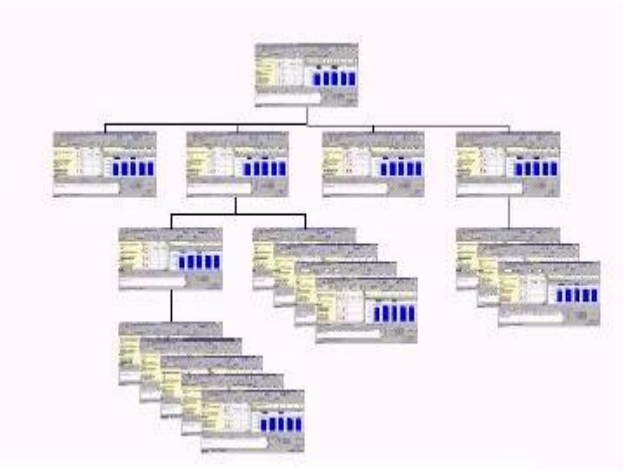


Fig 2.8 - Desdobramento do BSC
Fonte: www.google.pt/search?hl

2.5.6 Monitorização e report

Como temos afirmado ao longo deste capítulo é de extrema importância que os objectivos definidos pela organização sejam mensuráveis.

Hoje em dia, o meio envolvente da maior parte das organizações é extremamente tumultuoso, sempre em mudança, de grande complexidade e intensamente competitivo. A relação das organizações com o ambiente é contínua, pelo que é cada vez mais um factor crítico de sucesso a rapidez de resposta das organizações aos desafios diários. Estas respostas rápidas, perante a mudança, só se conseguem quando as organizações têm maturidade organizacional e rentabilizam a utilização de sistemas de monitorização do seu desempenho.

A gestão por objectivos é, com toda a certeza, o instrumento de eleição para a maioria dos processos de monitorização. Contudo, não o único. O simples acompanhamento dos resultados obtidos é muitas vezes um exercício suficiente para analisar o desempenho organizacional.

O objectivo principal da utilização do processo de monitorização está assente na maximização da probabilidade de sucesso da organização, na concretização dos compromissos estabelecidos no plano estratégico, garantindo assim, o cumprimento das atribuições definidas pela missão, bem como a materialização da visão da organização, pois um processo deste tipo reforça sempre as possibilidades de êxito na execução estratégica e operacional dos compromissos da organização.

Esta monitorização é feita particularmente através do documento de report. Este instrumento tem capacidade para transportar, dentro da organização e para fora dela, o seu estado de desempenho organizacional. Para além disso, um report bem construído irá trazer para a organização uma série de vantagens, a saber:

a) Apresentar serviço;
b) Apoderar resultados;
c) Mostrar impacto;
d) Evidenciar poder;
e) Alcançar visibilidade.

Com a criação de práticas que permitam apurar e registar resultados atingidos, as organizações estão a preparar a informação crítica para expor os resultados do

desenvolvimento da sua actividade e, consequentemente, do cumprimento da sua missão. Este documento é um instrumento eficaz na exposição da performance interna da organização.

Com o apoderar resultados as organizações apercebem-se que podem potenciar o seu desempenho, agregando resultados indirectos ou de outras entidades que se encontrem associadas.

Uma organização só consegue mostrar de forma clara que está a cumprir a sua missão se demonstrar o impacto gerado pela realização das suas actividades. Por vezes esta demonstração nem sempre é uma tarefa fácil, pois o seu apuramento é bastante complexo.

Este instrumento pode também ser um veículo eficaz na exibição da dimensão e influência dos parceiros das actividades e projectos de uma organização.

Por fim, este instrumento também poderá servir também para a demonstração de boas práticas internas de gestão, que certamente irão conduzir à exposição da maturidade organizacional aos olhos de todos aqueles que se relacionam com a organização, valorizando a gestão e os seus gestores.

CAPÍTULO III – Metodologia

Este capítulo debruça-se sobre a finalidade do presente estudo e explicita o método e os procedimentos utilizados para a realização do mesmo.

Muitas das organizações, sejam elas públicas ou privadas, ainda demonstram alguma relutância em aplicar ferramentas de gestão que lhes possam ser úteis para desenvolver e aperfeiçoar a própria gestão da organização. Isto deve-se ou à falta de conhecimento da utilidade das ferramentas, ou ao facto de os agentes terem receio da mudança, isto é, o "medo do desconhecido".

A principal finalidade deste estudo passa por elaborar uma proposta de metodologia de aplicação do Balanced Scorecard, apresentando uma proposta específica de implementação e monitorização de uma estratégia para o ginásio/health club Infante de Sagres, situado em Lisboa, na freguesia de Santa Maria de Belém. A amostra é constituída pelo director geral, director cientifico-pedagógico e três colaboradores operacionais da organização.

Como proposta de acompanhamento da operacionalização da estratégia, realizaremos a aplicação de um documento elaborado em Excel, onde através da determinação de critérios de aferição do desempenho, monotorizamos e avaliamos os objectivos individuais dos colaboradores e a sua repurcussão nos objectivos estratégico traçados pela organização.

3.1. Método de Investigação

O estudo em causa, trata-se de um "estudo de caso" que utiliza uma abordagem metodológica de investigação, especialmente adequada quando procuramos compreender,

explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

Segundo Coutinho e Chaves (2002), que se apoiam numa vasta revisão de literatura, “o facto de o investigador estar pessoalmente implicado na investigação confere aos planos qualitativos um forte cariz descritivo, daí que a grande maioria dos investigadores considere o estudo de caso como uma modalidade de plano qualitativo”.

Benbasat et al (1987) consideram que um “estudo de caso” deve possuir as seguintes características:

a) Fenómeno observado no seu ambiente natural;
b) Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
c) Análise de uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização);
d) A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
e) Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
f) Ausência de formas experimentais de controlo ou manipulação;
g) O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
h) Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
i) Podem ser feitas mudanças na selecção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
j) Pesquisa desenvolvida em torno das questões "como?" e "porquê?" e não o “o quê?”

Num estudo a selecção da amostra é fundamental, pois será o mais importante da investigação. Contudo, apesar da selecção da amostra ser importante para qualquer investigação, o “estudo de caso”, não se baseia em amostragens.

Ao escolher o “caso” o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que guiará todo o processo de recolha de dados.

Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o "caso". Por isso, a constituição da amostra será sempre intencional baseando-se em critérios teóricos e não probabilísticos.

Segundo Bravo (1998) existem seis tipos de amostras intencionais ou teóricas passíveis de serem utilizadas num "estudo de caso":

1) Amostras extremas (casos únicos);
2) Amostras de casos típicos ou especiais;
3) Amostras de variação máxima, adaptadas a diferentes condições:
4) Amostras de casos críticos;
5) Amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes;
6) Amostras de conveniência.

Sendo assim, pode-se considerar que os processos de amostragem deste tipo de estudo são dinâmicos e sequenciais, pois a amostra é ajustada automaticamente sempre que surjam novas hipóteses de trabalho, ficando somente o processo de amostragem concluído quando se esgota a informação resultante do confronto de todos os dados recolhidos, utilizando para isso, os instrumentos de pesquisa e recolha de dados, tais como são referencidos posteriormernte:

a) Observações directas e indirectas;
b) Entrevistas;
c) Questionários;
d) Análise documental.

Segundo Castano (1994) "observar é seleccionar informação pertinente, através dos orgãos sensoriais e com recurso à teoria e metodologia ciêntifica, a fim de poder descrever, interpretar e agir sobre a realidade em questão".

A observação pode ser dividida em directa e indirecta, como se pode observar no quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Observação directa e indirecta
Fonte: Adaptado de www.jcpaiva.net

Observação Directa	Observação Indirecta
Recolha das informações pelo próprio investigador.	Recolha de informação através de um sujeito.
Observação recolhida directamente é mais objectiva.	Observação recolhida indirectamente é menos objectiva.
Sujeitos observados não intervêm na produção de informação.	Sujeitos observados intervêm na produção de informação.
Instrumentos de observação construídos a partir de indicadores pertinentes e que designam os comportamentos a observar.	Instrumentos de observação: Questionário ou guião de entrevista que produzem ou registam as informações.

A observação directa pode ainda ser dividida em participante ou não participante.

A observação participante, tal como o nome indica, consiste em estudar uma comunidade/organização durante um longo período, participando na sua vida colectiva. Ao contrário, na observação não participante, o investigador não participa na vida da organização, observando do exterior.

A observação, como em todos os métodos para recolha de dados, tem vantagens e desvantagens.

Vantagens da observação:

a) Permite a verificação correcta das ocorrências de determinados fenómenos;
b) O observador chega mais perto da perspectiva do sujeito;
c) Serve para descobrir novos aspectos de um determinado problema;
d) Permite a colheita de dados em situações onde de outra forma seria impossível.

Desvantagens da observação:

a) Pode provocar alterações no ambiente da organização ou no comportamento das pessoas observadas;
b) Baseia-se muito na interpretação pessoal;

c) O grande envolvimento do pesquisador pode levar a uma visão distorcida do fenómeno ou uma representação da realidade;
d) Existem determinadas situações em que a observação não é permitida ou possível.

As entrevistas adquirem muita importancia num “estudo de caso”, pois é através delas que o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, já que são utilizadas para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam determinados assuntos.

Existem vários tipos de entrevistas, conforme os autores. Contudo, parece-nos relevante enunciar que segundo, Fontana e Frey (1994), as entrevistas podem ser estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas.

No nosso “estudo de caso”, iremos utilizar as entrevistas semi-estruturadas, pois estas baseiam-se num guião de entrevista adaptável e não rígido ou pré-determinado. Normalmente, inicia-se com tópicos gerais, seguidos de perguntas utilizando "O quê?", "Porquê?", "Quando?", "Como?" e "Quem?", devendo deixar-se que a conversação decorra de modo fluido.

Apesar de o entrevistador ter as perguntas previamente preparadas, estas, na sua maioria, vão surgindo à medida que a entrevista decorre, permitindo ao entrevistador e ao entrevistado a flexibilidade para aprofundar ou confirmar, se necessário. É uma entrevista que pode ser planeada ou acontecer espontaneamente e que faculta a recolha de muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa.

Os questionários são também uma técnica de investigação, composta por um número grande ou pequeno de questões apresentadas por escrito, tendo como objectivo propiciar determinado conhecimento ao investigador.

Os questionários diferenciam-se das entrevistas, pois nestas últimas as perguntas e respostas são feitas oralmente, ao contrário do questionário que é escrito.

As vantagens e desvantagens desta técnica de investigação, podem ser observadas no quadro 3.2:

Quadro 3.2 – Vantagens e desvantagens do inquérito
Fonte: Elaborado pelo autor

Vantagens	Desvantagens
Possibilita atingir, com baixo custo grande número de pessoas de diversas localizações geográficas.	Impede o auxílio ao pesquisado quando este não entende determinada pergunta.
Permite o anonimato das respostas.	Impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário foi respondido.
Permite que as pessoas o preencham no momento que lhes pareça mais apropriado.	Não oferece garantia de que a maioria das pessoas o devolvam completamente preenchido.
Não expõe os pesquisados à influência da pessoa do pesquisador.	Envolve geralmente um número pequeno de perguntas.

A análise documental é também extremamente importante para o cruzamento das várias informações obtidas, através de todas as outras técnicas de investigação.

Será feita uma análise de documentos oficiais, sejam eles de carácter legislativo ou produzidos pelo próprio ginásio/health club Infante de Sagres, em Lisboa.

3.2 Etapas para a realização do estudo

Para a realização deste estudo foi elaborado um esquema, de forma a facilitar a visualização da sequência das diversas etapas deste “estudo de caso” e os procedimentos a adoptar, como se pode observar na figura 3.1.

Balanced Scorecard

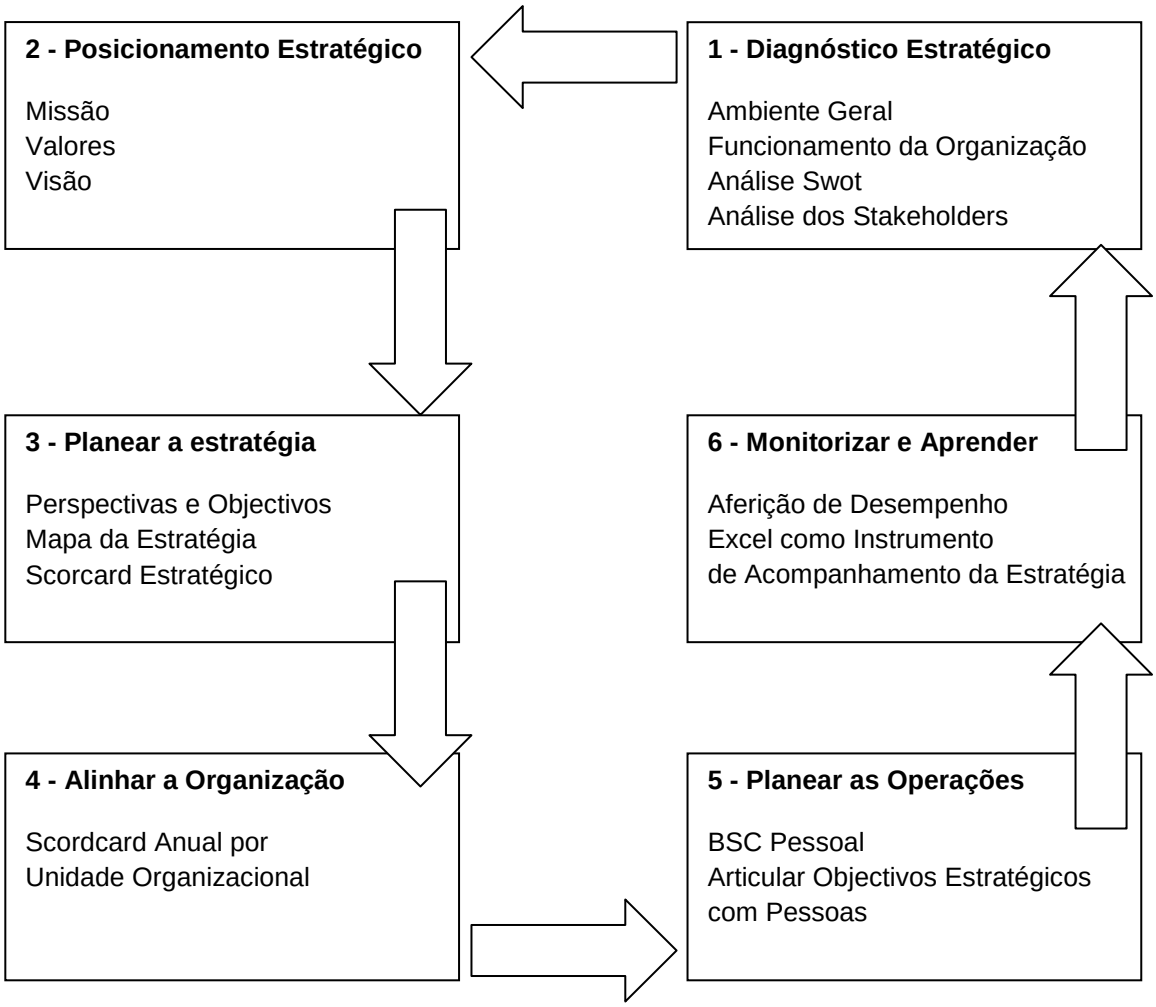


Fig 3.1 - Proposta Metodológica de implementação do BSC

Fonte: Adapt. Leal (2010)

No Diagnóstico Estratégico pretendemos realizar uma análise da realidade existente na freguesia da Santa Maria de Belém, onde se insere o health club em estudo e a estrutura de funcionamento da organização, mais concretamente da instalação em causa. Os instrumentos de recolha de dados serão a análise documental, entrevistas, análise SWOT e análise de Stakeholders.

No Posicionamento Estratégico, temos como objectivo enquadrar e definir as linhas mestras de orientação da organização. Para isso, iremos tal como na etapa anterior, utilizar as entrevistas e a análise documental.

Para o Planeamento da Estratégia, traduzimos as perspectivas do BSC, definindo objectivos para cada uma delas e posicionando-as no mapa estratégico de modo integrado e numa relação causa-efeito, realizando ainda, através do scorecard estratégico, as intenções de resultados anuais.

Na etapa de Alinhar a Organização, temos o objectivo de traduzir a estratégia em scorcards anuais das unidades da organização devidamente articuladas entre si.

No Planeamento das Operações, temos a intenção de articular objectivos dos diferentes departamentos com os objectivos estratégicos da organização.

Por fim, criámos uma folha de Excel para analisar resultados de desempenho, corrigir obstáculos e potenciar progressos na organização.

CAPÍTULO IV – Apresentação e Discussão de Resultados

4.1 Diagnóstico estratégico

- **Caracterização do Ambiente Geral**

  Condições demográficas

  Condições legais

  Condições sócio-culturais

  Condições económicas

  Equipamentos

- **Caracterização da estrutura de funcionamento do ginásio/health club Infante de Sagres em Lisboa**

  Orgânica interna (organigrama)

  Recursos Humanos

  Caracterização da estrutura de funcionamento da organização

- **Análise dos Stakeholders**
- **Análise SWOT**

4.1.1 Caracterização do Ambiente Geral

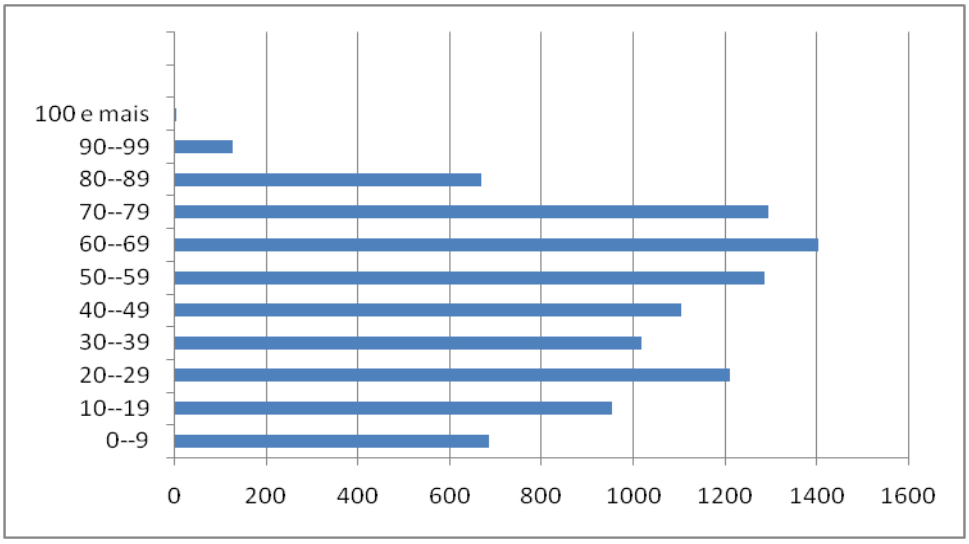
4.1.1.1 Condições Demográficas

No censo realizado em 2001 pelo Instituto Nacional de Estatística, a população residente de Lisboa era de 564657 habitantes divididos pelas várias freguesias existentes no Concelho.

Na freguesia de Santa Maria de Belém, onde se insere o ginásio/health club Infante de Sagres de Belém, a população era de 9756 habitantes, divididos de uma forma mais ou menos heterógenea relativamente ao escalão etário, como se pode verificar pelo quadro seguinte:

Quadro 4.1 - População residente na Freguesia de Santa Maria de Belém em 2001

Fonte: Censos 2001



4.1.1.2 Condições Legais

Neste ponto importa referir que num curto espaço de tempo o IVA imposto a todos os ginásios/health club subiu de 5% para 23%, o que segundo o presidente da AGAP (Associação de empresas de Ginásios e Academias de Portugal), Luís Costa, terá uma redução de utentes e por consequência a falência de muitos ginásios/health club. Com a situação económico-financeira do país, o IVA deve novamente aumentar para este tipo de serviços, podendo agravar ainda mais a situação.

4.1.1.3 Condiçoes Sociais e Culturais

Segundo os resultados do estudo da Marktest de 2004, os frequentadores de ginásios/health club eram cerca de 1,3 milhões, no continente, o que faz uma diferença significativa em relação aos anos anteriores, com resultados mais baixos. O facto de se estar ligado a um ginásio/health club começou a ter uma maior relevância social e cultural.

O hábito de frequentar os ginásios/health clubs abrange sobretudo as mulheres, os jovens, os residentes na Grande Lisboa e no Grande Porto, a classe alta e média alta, os quadros médios e superiores e os estudantes.

Dos residentes na Grande Lisboa, 22.1% afirmaram frequentar ginásios ou academias. Também os indivíduos do sexo feminino apresentam uma taxa superior à média do universo, de 18.8%. Os mais jovens apresentam também valores superiores à média: sendo que 28.8% dos indivíduos entre os 15 e os 17 anos e 29.8% dos que têm entre 18 e 24 anos disseram frequentar estes espaços de prática desportiva. Da mesma forma, os quadros médios e superiores e os estudantes são os grupos ocupacionais com mais adeptos desta actividade, comum a 34.9% dos primeiros e a 32.5% dos segundos. Nas classes sociais, são a alta e a média alta as que apresentam maior valor, de 31.1%.

Numa análise do perfil sócio-demográfico dos indivíduos que costumam frequentar ginásios/clubes/health clubs/academias, 58.4% são mulheres, 39.5% reside nas regiões da Grande Lisboa e Grande Porto, 58.7% têm menos de 35 anos, 63.3% pertencem às classes sociais alta e média alta ou média e 41.1% são quadros médios e superiores ou estudantes.

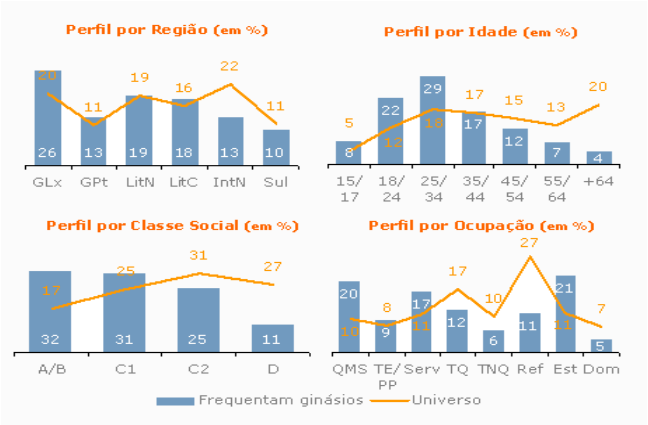


Fig. 4.1 – Perfil sócio-demográfico das pessoas que frequentam ginásios/health club

Fonte: Marktest, consumidor 2004

4.1.1.4 Condições Económicas

Com as condições de dificuldades económicas globais existentes neste período, os ginásios/health club podem ressentir-se disso mesmo, pois as pessoas começarão a desistir da prática de actividade física nestes locais, por questões monetárias. Relacionado com estas dificuldades, estão também as de ordem legal, já vistas anteriormente, e que agravam ainda mais o poder de compra das classes socio-económicas que mais procuram estas organizações.

4.1.1.5 Equipamentos

Na freguesia de Santa Maria de Belém existem poucos espaços/equipamentos para a prática de actividade física semelhantes ao ginásio/health club Infante de Sagres de Belém. Através da pesquisa efectuada, encontraram-se os seguintes ginásios/health clubs onde se pode praticar alguma actividade física, se bem que não tenham as mesmas características:

1) Marina Montargil Aires Sousa;
2) Zona de treino SA;
3) Socorpus-Actividades Extra Escolares SA;
4) Ginásio de recuperação de João Silva Lda;
5) Raya Yoga Brahma Kumaris Lisboa;
6) Salutaris – Actividades Recreativas e Desportivas.

4.1.2 Caracterização da estrutura de funcionamento do ginásio/health club Infante de Sagres em Lisboa

Orgânica interna

Recursos Humanos

Caracterização da estrutura de funcionamento da organização

A organização em estudo, ginásio/heatlh club Infante de Sagres está integrado numa empresa denominada "Infansa" – Sociedade de Desporto e Lazer, SA que por sua vez está inserida no Grupo Carlos Saraiva – CS, sendo este, um grande Grupo relacionado com a gestão de hotéis e empreendimentos. O ginásio/health club está subordinado ao Conselho de Administração do Grupo Carlos Saraiva – CS através do seu director – professor Fiúza Fraga, tendo contudo autonomia financeira.

O ginásio/health club Infante de Sagres de Belém tem um coordenador cientifico-pedagógico e responsável pela formação, coordenadores de actividades - treino personalizado e sala de cardio/musculação, piscina, aulas de grupo, coordenador da recepção e coordenadora administrativa, que para além de tratar da parte administrativa, tem também, como função a retenção de sócios e toda a parte informática. Tem ainda uma responsável pela sauna e SPA.

Cada coordenador tem responsabilidade sobre várias pessoas da sua actividade, isto é, professores/instrutores, pessoal da recepção, fisioterapeutas, massagistas, administrativos, etc.

Todos os colaboradores do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém têm funções muito específicas, mas que se inter-relacionam, de maneira a haver uma boa performance da organização, pois segundo Chiavenato (2004), "toda a organização é um conjunto de pessoas, dessa forma, o sucesso da organização depende, directamente do desempenho das pessoas nela envolvida, sendo que um ambiente agradável e produtivo é pré-requisito para o bom desempenho das pessoas e para a produtividade da empresa".

As funções do director geral do ginásio/health club Infante Sagres são:

- Alcançar os objectivos económicos definidos pela organização;
- Controlar os custos de acordo com o orçamento, cumprindo sempre os critérios de qualidade do ginásio/health club Infante de Sagres;
- Garantir que os sócios recebam um excelente serviço;
- Assegurar que todas as actividades que se levam a cabo no ginásio/health club Infante de Sagres se fazem na máxima segurança;
- Gerir a equipa humana do clube, recrutando, formando, avaliando e motivando todos os colaboradores para uma cada vez melhor execução das suas práticas;
- Cumprir e fazer cumprir os requisitos do ginásio/health club Infante de Sagres de acordo com a normativa legal vigente;
- Assegurar que todos os procedimentos para os relatórios financeiros e contabilísticos se levem a cabo na organização, de uma forma rigorosa;
- Ser o responsável, juntamente com o coordenador cientifico-pedagogico e os coordenadores das várias áreas, pelo recrutamento do pessoal do clube;
- Ser o responsável por protocolos e parcerias com outras organizações, tanto a nível desportivo, como outros tais como limpezas e higiene, restauração, etc.

As funções do coordenador cientifico-pedagogico no ginásio/health club Infante de Sagres são:

- Juntamente com o director geral da organização e os coordenadores das diferentes áreas, realizar o recrutamento de especialistas na actividade física;
- Realizar formações contínuas a todos os colaboradores das actividades físicas do ginásio/health club;
- Realizar esclarecimentos de dúvidas a todos os colaboradores do ginásio/health club, no que respeita a todos os assuntos relacionados com a metodologia do treino.

As funções específicas do coordenador da piscina são controlar as as actividades do seu departamento, nomeadamente:

- Aulas de natação;
- Aulas de hidroterapia;
- Aulas de postura;
- Aulas de aquacycling;
- Períodos sem aulas na piscina;
- Definir horários e solucionar problemas de impossibilidade de alguns dos Instrutores, em cumprir a sua tarefa;
- Controlar o cumprimento dos planeamentos definidos (nos casos em que tal existe);
- Estar próximo dos alunos/pais de modo a poder corresponder da melhor maneira às suas expectativas;
- Controlar todas as infra-estruturas e o equipamento necessários à realização das actividades do departamento (cais da piscina, material didáctico, stocks de químicos para tratamento da água da piscina e jacuzzis);
- Leccionar aulas de natação;
- Apoiar os sócios na sala de exercício;
- Admnistrar treinos personalizados.

As funções específicas do coordenador da sala de exercícios são:

- Acompanhamento de sócios na sala de exercício;
- Treino personalizado;
- Gestão da sala de exercício;
- Gestão dos horários da sala de exercício;
- Gestão dos equipamentos da sala de exercício;
- Gestão de recursos humanos da sala de exercício;

- Gestão dos vencimentos dos profissionais;
- Gestão da sala de avaliação;
- Gestão dos horários da sala de avaliação;
- Gestão dos equipamentos da sala de avaliação;
- Gestão de recursos humanos da sala de avaliação;
- Gestão do treino personalizado;
- Gestão dos equipamentos do estúdio de treino personalizado;
- Gestão de recursos humanos do treino personalizado;
- Gestão de objectivos do treino personalizado;
- Gestão da agenda mensal das reuniões do coordenador cientifico-pedagógico;
- Gestão de vencimentos dos profissionais;
- Vigia global dos Profissionais e instalações do clube.

As funções específicas da coordenadora das aulas de grupo são:

- Avaliação e acompanhamento de toda a equipa, assegurando um bom desempenho de todos os profissionais;
- Elaboração/análise do horário das aulas de grupo em função das necessidades dos sócios;
- Elaboração do mapa de vencimentos mensal.

As funções específicas da coordenadora administrativa são:

- Tratar de toda a parte administrativa relacionada com a organização – ginásio/health club Infante Sagres de Belém;
- Retenção de sócios;
- Responsável pela parte informática.

As funções específicas do coordenador da recepção são:

- Gestão da equipa de recepção;
- Gestão do material da recepção- chaves do clube, dossiês de profissionais e material de escritório;
- Manutenção e gestão dos pedidos dos sócios do clube- Alterações de horários, livre-trânsitos, cancelamentos, devoluções, reclamações e inscrições;
- Responsável pelo clube semana sim semana não das 18 às 20 horas.

As funções específicas da responsável da sauna e SPA são:

- Atendimento de clientes à chegada ao SPA;
- Marcação e desmarcação de serviços;
- Verificação do espaço e manutenção do mesmo;
- Ordenados;
- Contacto com fornecedores.

Em termos de organograma o ginásio/health club Infante de Sagres de Belém funciona da seguinte forma:

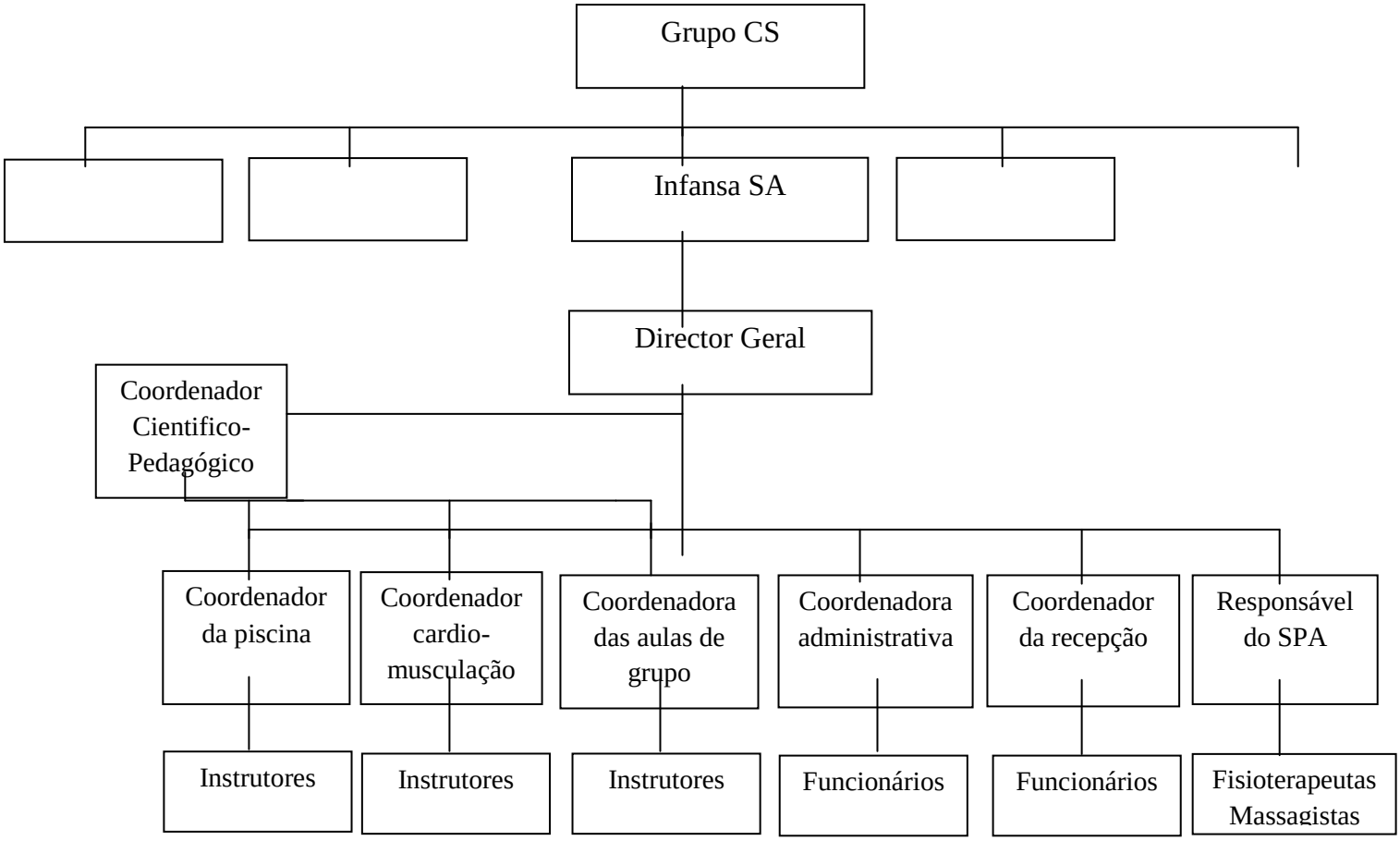


Fig. 4.2 - Organigrama do ginásio/health club Infante Sagres de Belém
Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode constatar do organograma, o ginásio/health club Infante de Sagres de Belém tem uma estrutura hierárquica mista. Isto é, tem uma estrutura hierárquica em "Staff": existe uma relação entre director geral, coordenador cientifico-pedagógico e coordenadores da piscina, aulas de grupo e cardio-musculação e treino personalizado. Mas, tem também uma estrutura hierárquica em linha, no que constata à relação director geral e coordenadores administrativa, recepção e responsável pelo SPA.

O ginásio/health club Infante Sagres de Belém foi inaugurado no ano de 2001 e conta neste momento com 24 colaboradores e 2641 sócios, o que segundo o seu director geral, é a

capacidade máxima que o clube tem, para conseguir manter a qualidade do seu funcionamento.

O ginásio/health club Infante de Sagres em Belém é constituído por 10 balneários, distribuídos da seguinte forma:

- 4 Balneários que estão destinados às salas e estúdios;
- 2 Balneários para os utilizadores da piscina;
- 2 Balneários para os utilizadores do spa;
- 2 Balneários para o treino personalizado.
- 1 Sala para a realização de "cardio";
- 1 Sala para a "musculação";
- 1 Sala para "pesos livres";
- 1 Estúdio para a realização de cycling;
- 2 Estúdios para a realização das aulas de grupo;
- 1 Piscina de 25 metros;
- 2 Jacuzzis;

4 Banhos turcos, distribuídos da seguinte forma;

- 2 Para os utilizadores da piscina;
- 2 Para os utilizadores do spa.

- 2 Saunas situadas nos balneários do spa;
- 1 Recepção;
- 1 Bar;
- 1 Backoffice;
- 1 Sala para consultas;

- 1 Sala para realizar as avaliações dos utilizadores do ginásio/health club Infante Sagres de Belém;
- 1 Parque de estacionamento com capacidade para 100 lugares;
- Escritórios de toda a parte logística do ginásio/health club Infante Sagres de Belém, situada num outro edifício, nas proximidades.

O ginásio/health club Infante de Sagres de Belém tem um horário alargado de funcionamento, isto é, de segunda a sexta-feira está aberto das 7.00h às 22.00h, ao sábado funciona das 9.00h até às 19.00h e aos domingos e feriados, das 10.00h até às 18.00h. Conta com as seguintes actividades:

- **Aulas de grupo**: Aulas de treino específico, Circuito Intensivo, Ritmos Latinos, Body Balance, Body Combat, Body Pump, Body Step, Chi Kung/Tai-Chi, Cycling, GAP, Hidroginástica, Localizada, Pilates, Step 2, Street Dance, Stretching e Yoga.

- **Sala de Exercício:** A sala de exercício disponibiliza um conjunto de aparelhos cardiovasculares e de musculação que vão ao encontro dos objectivos específicos dos sócios. As passadeiras, as bicicletas e as elípticas contribuem para a melhoria da saúde do aparelho circulatório, enquanto a musculação ajuda a fortalecer e a tonificar todos os grupos musculares (CardioFitness, Musculação e Estúdio de Treino Personalizado).

- **Piscina:** Natação, hidroginástica, hidroterapia, banho turco e jacuzzis. Actividades de aquacycling, natação adaptação, natação de aprendizagem e natação de aperfeiçoamento.

- **Programas Especiais:** Programas especiais destinados a segmentos específicos da população. Estes programas são executados por profissionais qualificados, garantindo o apoio técnico necessário ao cumprimento dos objectivos definidos. Actividades de hidroterapia e postura (população sénior) e preparação para o parto.

- **Treino Personalizado:** O treino personalizado destina-se aos sócios que pretendem atingir resultados de forma mais célere e segura. Programas de reforço muscular total, pilates, perda de peso, H2O e resistência muscular.

Outros serviços:

- **SPA**

- **Massagens:** Massagem de relaxamento com ou sem aromaterapia, terapêutica com ou sem óleos essenciais, massagem recomendada para situações pontuais de dores crónicas e/ou agudas, massagem desportiva, gestante, linfática manual, drenante, hot stone geoterma, reflexologia podal e shiatsu.

- **Tratamentos de Corpo:** Esfoliação corporal, nutritivo localizado, estrias, cataplasma de algas com óleos essenciais, anti-stress, algoterapia - desintoxicante, marine essence - anti-celulite, adelgaçante com óleos essenciais, refirmante, pré e pós-parto, pós-parto com DLM e hidratação, pré e pós-operatório, deluxe chocolate, deluxe grape, SPA therapy ouro, ligaduras arosha, SPA therapy pérolas brancas, endermoterapia/ vacuoterapia e bodyter.

- **Tratamentos de Rosto:** Tratamento base - limpeza de pele, algoterapia - desintoxicante, nutriger, acne, couperose, hidrager, skin clair, algas marine essence - anti-envelhecimento, lifting, parfaits - rejuvenescimento, SPA therapy pérolas negras e microdermobrasão.

- **Tratamentos de Seio:** Refirmante.

- **Outros Serviços:** Depilação, manicura, descoloração e depilação a laser.

4.1.3 Análise dos Stakeholders

Segundo Caldeira (2009) "O sucesso estratégico de qualquer organização depende também da satisfação de quem tem interesse na organização".

Os "stakeholders" são todas as pessoas ou organizações, que de alguma forma, estão relacionadas e são influenciadas pelas acções de uma organização e que são motivadas por um conjunto de objectivos. Estes objectivos podem ser conflituantes ou comuns com a própria organização. A organização deve desenvolver e manter um equilíbrio, de forma a satisfazer ambas as partes, particularmente aqueles ou aquelas que possam influenciar mais significativamente a sua performance e aumentar a rentabilidade, como é o caso das organizações privadas com fins lucrativos, que é o objecto deste estudo.

Para a identificação e caracterização dos stakeholders, foram feitas entrevistas, no sentido de responder às seguintes questões:

- Quem são os Stakeholders do ginásio/health club Infante Sagres (internos e externos)?
- Quais os KPI que cada um deles utiliza para avaliar o ginásio/health club Infante Sagres?
- Qual o nível de interesse dos Stakeholders no desempenho do ginásio/health club Infante Sagres?
- Qual o tipo de influência dos Stakeholders nos processos de decisão do ginásio/health club Infante de Sagres?
- O que espera cada Stakeholders do ginásio/health club Infante de Sagres?

Pode-se observar no quadro seguinte as respostas às questões acima formuladas.

Quadro 4.2 – Grelha de análise dos Stakeholders do ginásio/health club Infante Sagres de Belém
Fonte: Elaborada pelo autor

		KPI (Critérios para avaliar o ginásio/health club Infante Sagres	**Nível de interesse no desempenho do ginásio/health club Infante Sagres**		**Nível de influência nos processos de decisão do ginásio/health club Infante Sagres**		**O que esperam de nós**
			Baixo	Alto	Pouco	Muito	
Internos	Administração	Nível de rentabilidade		X	X		Gestão rentável para a organização
	Director Geral do ginásio/health club Infante Sagres	Níveis de desempenho dos seus colaboradores; desempenho da organização		X		X	Operacionalização com rigor e eficiência de todas as linhas estratégicas
	Coordenador cientifico-pedagógico	Níveis de desempenho dos seus colaboradores		X		X	Rigor, eficiência e qualidade dos colaboradores relacionadas com a actividade física em toda as suas vertentes
	Coordenadores das várias actividades	Meios disponibilizados adequados às suas competências; Comparação entre processos e desempenhos		X	X		Liderança positiva; boas condições para exercer as suas tarefas; possibilidade de participar nos processos de orientação da decisão
	Instrutores e outros colaboradores	Meios disponibilizado, adequados às suas competências		X	X		Liderança positiva; boas condições para exercer as suas tarefas

		KPI (Critérios para avaliar o ginásio/health club Infante Sagres	**Nível de interesse no desempenho do ginásio/health club Infante Sagres**		**Nível de influência nos processos de decisão do ginásio/health club Infante Sagres**		**O que esperam de nós**
			Baixo	Alto	Pouco	Muito	
Externos	Clientes/Sócios	Rigor e qualidade dos serviços		X	X		Tratamento eficaz, rigoroso e de proximidade; respostas adequadas a todos os seus interesses e motivações
	Empresas de formação	Parcerias para potenciar as suas acções	X		X		Reconhecimento pelos serviços prestados
	Fornecedores (bens e serviços)	Consulta e procura dos seus serviços		X	X		Compromissos financeiros regularizados atempadamente
	Empresas de outsourcing (restauração, lavandaria, limpeza e higiene)	Consulta e procura dos seus serviços		X	X		Compromissos financeiros regularizados atempadamente
	AGAP	Tipo de parcerias para potenciar as suas acções	X		X		Resposta às solicitações efectuadas
	A.R e Governo	Execução das políticas definidas e cumprimento	X			X	Cumprimento das leis definidas

Da análise do quadro anterior foi possível construir a seguinte matriz (vd quadro 4.3), colocando no respectivo quadrante cada Stakeholder, com base no nível de interesse e nível de influência nos processos de decisão do ginásio/health club Infante Sagres de Bélem.

Quadro 4.3 – Matriz de caracterização dos Stakeholders do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém
Fonte: Elaborado pelo autor

		Nível de Interesse no Desempenho do ginásio/health club Infante Sagres de Belém	
		Baixo	**Alto**
Nível de Influência/Poder nos processos de decisão no ginásio/health club Infante Sagres de Bélem	**Pouco**	**Esforço Mínimo** Empresas de Formação AGAP	**Manter Informado** **Principais Stakeholders** Admistração Coordenadores das várias actividades Clientes/Sócios Fornecedores (bens e serviços) Instrutores e outros colaboradores
	Muito	**Manter Actualizado** Assembleia da República e Governo	**Gerir em Proximidade** Director Geral Coordenador cientifico-pedagógico

4.1.4 Análise SWOT

Para a realização do estudo da análise SWOT do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém. Tal como descrito acima, aquando da revisão da literatura, é uma ferramenta de gestão cujas as iniciais, oriundas do inglês, são as palavras Streghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Esta análise é dividida em duas partes:

1) Ambiente externo ao ginásio/health club (oportunidades e ameaças);
2) Ambiente interno ao ginásio/health club (pontos fortes e pontos fracos).

Os dados apurados neste domínio, tal como nos stakeholders, correspondem à analise das entrevistas realizadas ao director geral e ao coordenador cientifico-pedagógico da organização, em que as questões colocadas foram as seguintes:

- Do ponto de vista interno da organização quais são:

  - Os pontos fortes?

  - Os pontos fracos?

- Do ponto de vista externo à organização, o que pode considerar como:

  - Ameaças?

  - Oportunidades?

Depois de analisada as entrevistas apurámos os seguintes resultados:

Quadro 4.4 – Análise SWOT do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém
Fonte: Elaborado pelo autor

	Forças	Fraquezas
Plano Interno	• Equipa de colaboradores muito qualificada; • Muitos momentos de formação; • Serviços de excelência; • Em função do número de sócios é o ginásio/health club com maior número de aulas (cerca de 100 por semana); • Grande controlo de vigilância sobre todos os colaboradores no que respeita às suas acções e tarefas dentro da organização; • Clima familiar, onde os sócios se sentem bem.	• Ausência de um estúdio grande; • Limitação de estúdios para actividades; • Parque de estacionamento reduzido; • Quantidade de balneários; • Limitação da piscina.
	Ameaças	**Oportunidades**
Plano Externo	• Crise económica no país; • Interesses divergentes da população, relativamente à parte desportiva.	• Local não só de prática de actividade física, mas também de convívio social; • Poucos locais de prática de actividade física semelhante geograficamente perto; • Maiores preocupações com a actividade física.

Após uma análise do quadro anterior, podemos concluir que existem interacções a anular, a minimizar, a consolidar e a desenvolver, sendo elas as seguintes:

Interacções a anular:

- Todas aquela que relacionam as fraquezas da organização com as ameaças no plano externo;

Interacções a minimizar:

- As interacções entre as forças da organização e as ameaças do exterior, isto é, a organização deve ter capacidade de apesar das ameaças mencionadas no quadro

anterior, continuar a ter as mesmas forças, para poder minimizar o abandono dos seus sócios;

Interacções a desenvolver:

- São todas aquelas relações que existem entre as fraquezas do ginásio/health club Infante Sagres e as oportunidades vindas do exterior. Apesar de a organização ter as suas limitações, observadas no quadro anterior, deve desenvolver as oportunidades vindas do exterior. Sendo assim, e como já é feito no ginásio/health club Infante Sagres, deve potencializar as aulas para determinados escalões etários e horários de forma a rentabilizar os espaços de todos os tipos de instalações. Por outro lado potencia também o convívio dos sócios entre si, sentido-se estes cada vez melhor, o que poderá não só diminuir o abandono como até aumentar o seu número de sócios.

Interacções a consolidar:

- As interacções entre as forças da organização e as oportunidades externas. Todas as forças observadas no quadro anterior devem ser mantidas e melhoradas para que as oportunidades sejam mais potencializadas. Não nos podemos esquecer que cada vez mais os sócios obrigam a que os serviços sejam de excelência, que os professores sejam os melhores e que tenham as aulas quando querem. Estas são as interacções, que não sendo as mais importantes, conseguem fidelizar cada vez mais sócios.

4.2 Definição do Posicionamento Estratégico

A segunda fase consiste na análise dos dados recolhidos na primeira etapa, isto é, no diagnóstico estratégico, para que, de uma forma concertada, seja definido o posicionamento estratégico da organização em estudo, procurando formular a missão, a visão e os valores da mesma.

Para concretizar esta etapa, foram analisadas nas entrevistas os seguintes pontos:

- Qual é a declaração da missão? (porque existimos);
- Quais são os valores da organização? (valores);
- O que queremos ser? (visão);
- O que a organização faz para que estes pilares sejam conhecidos e entendidos por todos os colaboradores do ginásio/health club?

Com base no apuramento e na análise dos dados mais relevantes recolhidos nas entrevistas, foi possível apurar as seguintes conclusões:

4.2.1 Visão

A organização pretende ser uma referência nos ginásios/health club, honrar os seus compromissos para com os sócios através da qualidade e da excelência dos seus serviços.

4.2.2 Missão

Tendo em atenção que se trata de uma empresa com fins lucrativos, tem como objectivo o equilíbrio da gestão e assunção integral de todos os compromissos relativamente a todos os stakeholders.

A organização tem como missão contribuir para a melhoria do estilo de vida dos sócios, tanto física como psicologicamente, através de actividades simples e divertidas. Para isso a organização responde com a qualidade das instalações, dos professores e de todos os outros colaboradores. Para a concretização desta missão a organização tem como filosofia de actuação a não massificação, a fim de garantir todas as exigências daqueles que procuram a organização e assim os fidelizar.

4.2.3 Valores

- Rigor;
- Excelência;
- Proximidade;
- Qualidade;
- Dinamismo;
- Ambição;
- Apresentação;
- Competência;
- Divertimento.

É fundamental e indispensável que todos os colaboradores da organização tenham estes valores bem presentes. Para isso a organização realiza todas as semanas reuniões com o Director Geral, o assessor/supervisor e responsável pela formação e todos os coordenadores (piscina, treino personalizado e sala de cardio/musculação, aulas de grupo, recepção e coordenadora administrativa).

Para além destas reuniões, realizam-se ainda uma ou duas reuniões por ano com todos os colaboradores da organização e também todas as semanas reuniões com o supervisor e responsável pela formação, com os professores, para a realização de formações e informações gerais sobre o desempenho demonstrado, tendo em conta os valores do ginásio/health club.

Sendo todas estas reuniões importantes do ponto de vista formativo, para relembrar todos os valores a seguir pela organização, propõe-se que no verso dos cartões de identificação dos funcionários da organização exista um pequeno texto descritivo daquilo que são os pilares de intervenção. (vd fig. 4.3)

O Infante de Sagres pretende ser uma referência nos ginásios/health club, honrar os seus compromissos para com os sócios através da qualidade e da excelência dos seus serviços. É esta a nossa visão.

Rigor, Excelência, Proximidade, Qualidade, Dinamismo, Ambição e Apresentação. São estes valores que norteiam a nossa filosofia de actuação, nos quais assenta a missão de contribuir para a melhoria da condição de vida dos sócios, implicando a componente física e psicológica.

Fig 4.3 – Exemplo de cartão de funcionário
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Planear a Estratégia

Depois de se ter definido o posicionamento estratégico, nomeadamente missão, visão e valores do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém, é importante traduzir os respectivos princípios em termos de planeamento, através do BSC.

Neste ponto, as questões que se colocam são:

- Tendo por base o enquadramento das análises feitas anteriormente, e em conjugação com os princípios do BSC, como deve ser feita a estruturação e o encadeamento das perspectivas da estratégia?

- Quais devem ser os objectivos estratégicos definidos em cada perspectiva e o que pretendemos com cada um deles?

- Tendo em conta as relações causa-efeito, como deve ser estruturado o mapa estratégico?

- A partir de cada um dos objectivos definidos, como podemos elaborar o Scorecard estratégico?

    - Como vamos medir o nosso plano?
    - Quais as iniciativas que é necessário implementar?
    - Quais as metas que queremos atingir?

4.3.1 Enquadramento das perspectivas do BSC e Definição de Objectivos

Para a estruturação desta etapa, e no sentido de responder às questões atrás anunciadas, comecámos por traduzir a estratégia através das perspectivas do BSC.

Dadas as características da organização em estudo – ginásio/health club privado – optámos por traduzir as perspectivas do seguinte modo:

Quadro 4.5 - Perspectivas do BSC no ginásio/health club Infante de Sagres de Belém
Fonte: Elaborado pelo autor

FINANCEIRA
Visa a criação de valor sustentável para os administradores, maximizando-o a partir da geração de valor aos clientes. É um objectivo em si mesmo.
CLIENTES E STAKEHOLDERS
Esta perspectiva avalia o desempenho no que se refere à principal fonte de receita da organização, que são os clientes. A estes é necessário oferecer mais valor, a fim de se alcançarem os resultados desejados pelo gestor de topo.
PROCESSOS INTERNOS
Para oferecer valor aos clientes, é necessário optimizar os processos internos, minimizando os custos e os desperdícios e maximizando os outputs em termos quantitativos e qualitativos. Nesta perspectiva, pretende-se alcançar excelentes níveis de produtividade que permitam a satisfação dos clientes, necessária à prossecução dos objectivos financeiros, maximizando os lucros.
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
O êxito do desempenho dos processos internos depende da capacidade de desenvolver as infra-estruturas básicas da organização, em matéria de recursos humanos, tecnologias, sistemas e procedimentos. Esta perspectiva é o indutor dos resultados a obter nas três primeiras perspectivas, tendo como fim último a melhoria dos resultados financeiros.

Como se pode observar, a perspectiva financeira está em primeiro lugar, pois trata-se de uma organização com fins lucrativos e, por tal motivo, o objectivo principal é o equilíbrio

financeiro, depois a perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e, por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Elaboradas as perspectivas do BSC, ir-se á definir os objectivos no seio de cada uma delas, explicitando o que se pretende em cada um dos objectivos.

Quadro 4.6 - Objectivos estratégicos das perspectivas do BSC
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA	
Objectivo	**O que pretendemos?**
Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Pretende-se que todos os serviços proporcionem grande satisfação aos sócios.
Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços	Pretende-se optimizar o funcionamento das instalações e espaços do ginásio/health club Infante de Sagres.
Aumento do valor da organização	Pretende-se que o ginásio/health club aumente o seu valor através da sua marca, imagem, eficiência operacional e serviços.
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS	
Objectivo	**O que pretendemos?**
Manter/Aumentar o número de sócios	Parceria com outros ginásios/health club do Grupo CS.
Manter/aumentar o número de aulas durante todo o ano	Pretende-se manter o número de aulas quando está no limite de ocupação das instalações e espaços (Março, Abril, Maio) e aumentar essas mesmas aulas nos restantes meses do ano, através da retenção, fidelização e angariação de sócios.
Melhoria da satisfação do cliente	Pretende-se a constante satisfação dos sócios através da qualidade dos serviços.
Fidelização de clientes rentáveis	Pretende-se fidelizar os sócios mais rentáveis, isto é, os sócios fantasmas e os que procuram cada vez mais serviços específicos.

PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS	
Objectivo	**O que pretendemos?**
Melhorar a comunicação interna e externa	Divulgar de forma eficaz as actividades do ginásio/health club Infante de Sagres e partilhar informação, com o objectivo de reforçar a identidade organizacional, incentivando o envolvimento dos colaboradores.
Promover o trabalho em equipa e a participação nos processos de gestão	Todos os colaboradores devem participar e contribuir activamente nos processos de operacionalização da estratégia definida.
Gestão eficiente de recursos	Pretende-se rentabilizar ao máximo todas as instalações e espaços do ginásio/health club.

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Objectivo	**O que pretendemos?**
Promover a satisfação e motivação de todos os colaboradores	Os colaboradores devem-se identificar com os valores do ginásio/health club, implementando uma cultura de compromisso organizacional.
Aumentar a qualificação dos colaboradores	Pretende-se uma equipa que procure actualização constante e regular dos seus conhecimentos e aptidões por meio da participação em momentos de formação profissional específica, para além de toda a formação que lhes é dada dentro do próprio ginásio/health club.
Desenvolver uma liderança orientada para o sucesso individual e organizacional	Promover estilos de liderança que estimulem os colaboradores a atingir os seus objectivos pessoais e, por via disso, contribuir para o sucesso organizacional.
Adaptar a tecnologia às necessidades	Pretende-se que os meios tecnológicos do ginásio/health club sejam os mais adequados para o funcionamento da organização.

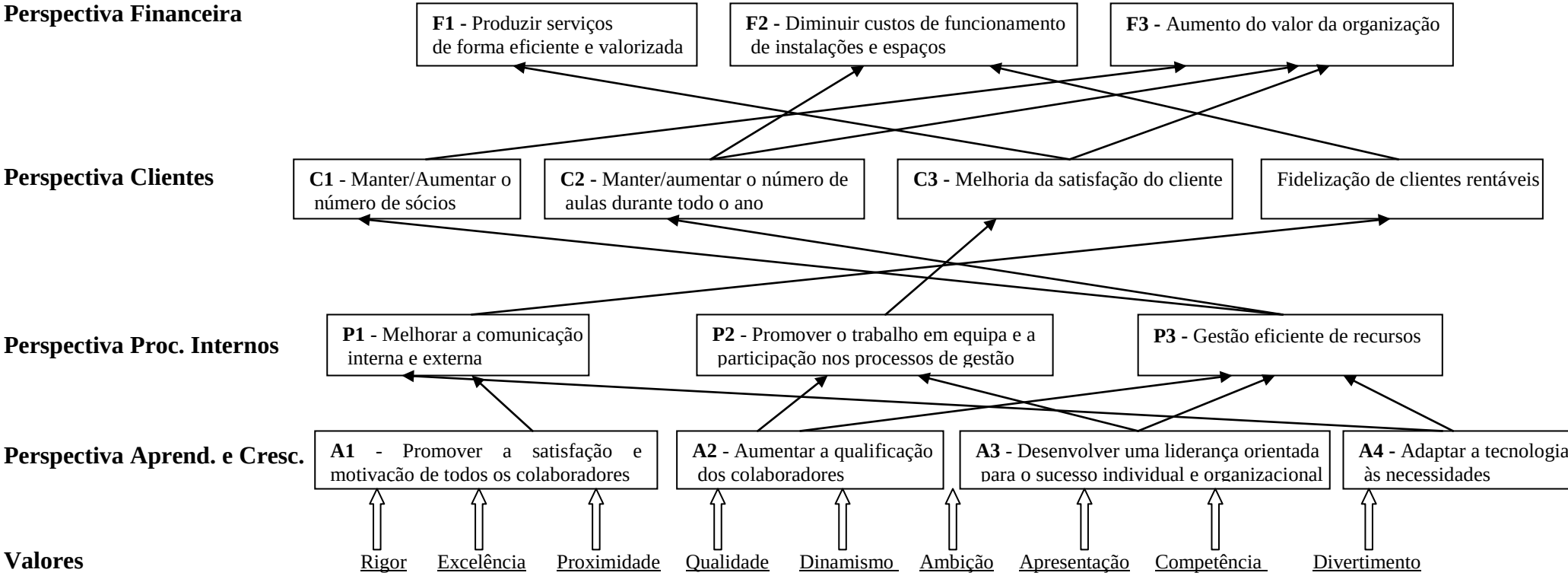
4.3.2 Mapa da Estratégia

Depois da definição dos objectivos em cada uma das perspectivas, passou-se à construção do mapa da estratégia, que não é mais do que uma representação gráfica desse BSC e que manifesta as ligações lógicas dos objectivos definidos em cada uma das perspectivas, bem como as relações causa-efeito que se estabelecem entre si e que exprimem a estratégia da organização.

O mapa da estratégia que se pode observar na página seguinte, (vd fig. 4.4) foi desenhado com a premissa de que a leitura deve ser feita na vertical, no sentido ascendente, contendo na base os valores que sustentam a filosofia de trabalho da organização.

MAPA DA ESTRATÉGIA DO GINÁSIO INFANTE DE SAGRES DE BELÉM

Visão	A organização pretende ser uma referência nos ginásios/health club, honrar os seus compromissos para com os sócios através da qualidade e da excelência dos seus serviços.
Missão	A organização tem como missão contribuir para a melhoria do estilo de vida dos sócios, implicando a componente física e psicológica, através de actividades simples e divertidas, tendo em atenção o equilíbrio da gestão, das instalações e assumir integralmente todos os compromissos relativamente a todos os stakeholders.
Objectivos Estratégicos	- Qualificação e Competência dos Colaboradores - Serviços de Excelência, Rigor e Qualidade - Local de Convívio Social - Rentabilização de todos os Espaços.



4.3.3 Construção do Scorecard Estratégico

Realizado o mapa da estratégia da organização, deve-se construir o Scorecard estratégico da mesma, contendo os objectivos, os indicadores, as iniciativas e as metas, como se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 4.7 - Scorecard estratégico do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados	Controlar os custos das actividades e serviços	100
F2 - Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços	Custos de funcionamento	Diminuir os custos fixos	N
F3 - Aumento do valor da organização	Estimativa do valor da sua marca, imagem, eficiência operacional e serviços.	Construção do site. Inquérito aos sócios.	N+10%
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 - Manter/Aumentar o número de sócios	Número de sócios	Promover vendas cruzadas, lançar campanhas de marketing	2641
C2 - Manter/aumentar o número de aulas durante todo o ano	Número de aulas	Lançar campanhas de promoções e marketing nos meses com menor adesão	100
C3 - Melhoria da satisfação do cliente	Índice de clientes satisfeitos (%)	Realizar inquéritos à satisfação do sócio	90%
C4 - Fidelização de clientes rentáveis	Índice de fidelidade dos sócios: percentagem de sócios que pagam anualmente, percentagem de sócios que requerem vários tipos de serviços	Melhorar a atenção dos sócios (pedidos, sugestões, reclamações)	13% 6%

PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Melhorar a comunicação interna e externa	Plano de comunicação interna, plano de marketing, nº de pareceres respondidos em tempo útil	Redefinir a estrutura do serviço e regulamentação do seu funcionamento	Executar N+10%
P2 - Promover o trabalho em equipa e a participação nos processos de gestão	Nº de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xsemana
P3 - Gestão eficiente de recursos	Percentagem de ocupação dos equipamentos, espaços e pessoas	Concentrar o maior número de sócios possível (dentro dos parâmetros de qualidade da organização) em todas as actividades do ginásio	95%

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os colaboradores	Nº de melhorias sugeridas pelos colaboradores, índice de satisfação e motivação dos colaboradores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos colaboradores	N+3%
A2 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário na área, nº de acções de formação frequentadas	Estabelecer planos de formação para os colaboradores, recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	90% 6xAno
A3 - Desenvolver uma liderança orientada para o sucesso individual e organizacional	Índice de liderança (medindo a qualidade da chefia)	Desenvolver um sistema de informação sobre o desempenho, de suporte à tomada de decisão e/ou para ajustamento e melhoria da estratégia	N+2%
A4 - Adaptar a tecnologia às necessidades	Índice de fiabilidade da informação do sistema informático	Criar uma rede de comunicação interna (por exemplo, uma intranet)	Executar

4.4 Alinhar a Organização

Para alinhar a organização estabelecemos as relações estratégicas em cascading dos diversos departamentos, como se pode ver nos quadros seguintes, tal como os mapas.

4.4.1 Relações Estratégicas em Cascading

Departamento da Área da Piscina

Quadro 4.8 - Scorecard Estratégico do departamento da área da piscina
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados	Controlar os custos das actividades e serviços	N+2%
F2 - Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços	Custos de funcionamento	Diminuir os custos fixos	N
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 - Cumprimento dos planeamentos definidos	Número de planeamentos cumpridos	Controlo sobre o próprio planeamento	100%
C2 - Melhoria da satisfação do cliente	Índice de clientes satisfeitos (%)	Realizar inquéritos à satisfação do sócio/pais	90%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Promover o trabalho em equipa dos instrutores	Número de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xsemana
P2 - Gestão eficiente de recursos	Percentagem de ocupação dos equipamentos, espaços e pessoas	Definir horários, consoante número de sócios, instrutores e espaços	95%

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os instrutores	Nº de melhorias sugeridas pelos instrutores, índice de satisfação e motivação dos instrutores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos instrutores	N+3%
A2 - Aumentar o nível académico dos instrutores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário	Recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	90%

Departamento da Sala de Exercício

Quadro 4.9 - Scorecard do departamento da sala de exercício
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados de PT	Controlar os custos das actividades e serviços	N+2%
F2 - Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços	Custos de funcionamento	Diminuir os custos fixos	N
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 - Cumprimento dos planeamentos definidos	Número de planeamentos cumpridos	Controlo sobre o próprio planeamento	100%
C2 - Melhoria da satisfação do cliente	Índice de clientes satisfeitos (%)	Realizar inquéritos à satisfação do sócio/pais	95%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Promover o trabalho em equipa dos instrutores	Número de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xsemana
P2 - Gestão eficiente de recursos	Percentagem de ocupação dos equipamentos, espaços e pessoas	Definir horários, consoante número de sócios, instrutores e espaços	100%
PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os instrutores	Número de melhorias sugeridas pelos instrutores, índice de satisfação e motivação dos instrutores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos instrutores	N+3%
A2 - Aumentar o nível académico dos instrutores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário na área	Recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	90%

Departamento das Aulas de Grupo

Quadro 4.10 - Scorecard do departamento das aulas de grupo
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados	Controlar os custos das actividades e serviços	100
F2 - Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços	Custos de funcionamento	Diminuir os custos fixos	N
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 - Cumprimento dos planeamentos definidos	Número de planeamentos cumpridos	Controlo sobre o próprio planeamento	100%
C2 - Melhoria da satisfação do cliente	Índice de clientes satisfeitos (%)	Realizar inquéritos à satisfação do sócio/pais	90%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Promover o trabalho em equipa dos instrutores	Número de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xsemana
P2 - Gestão eficiente de recursos	Percentagem de ocupação dos equipamentos, espaços e pessoas	Definir horários, consoante número de sócios, instrutores e espaços	90%

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os instrutores	Nº de melhorias sugeridas pelos instrutores, índice de satisfação e motivação dos instrutores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos instrutores	N+3%
A2 - Aumentar o nível académico dos instrutores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário na área	Recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	100%

RELAÇÃO ESTRATÉGICA EM CASCADING (PISCINA, SALA DE EXERCÍCIO E AULAS DE GRUPO)	
Visão	A organização pretende ser uma referência nos ginásios/health club, honrar os seus compromissos para com os sócios através da qualidade e da excelência dos seus serviços.
Missão	A organização tem como missão contribuir para a melhoria do estilo de vida dos sócios, implicando a componente física e psicológica, através de actividades simples e divertidas, tendo em atenção o equilíbrio da gestão, das instalações e assumir integralmente todos os compromissos relativamente a todos os stakeholders.

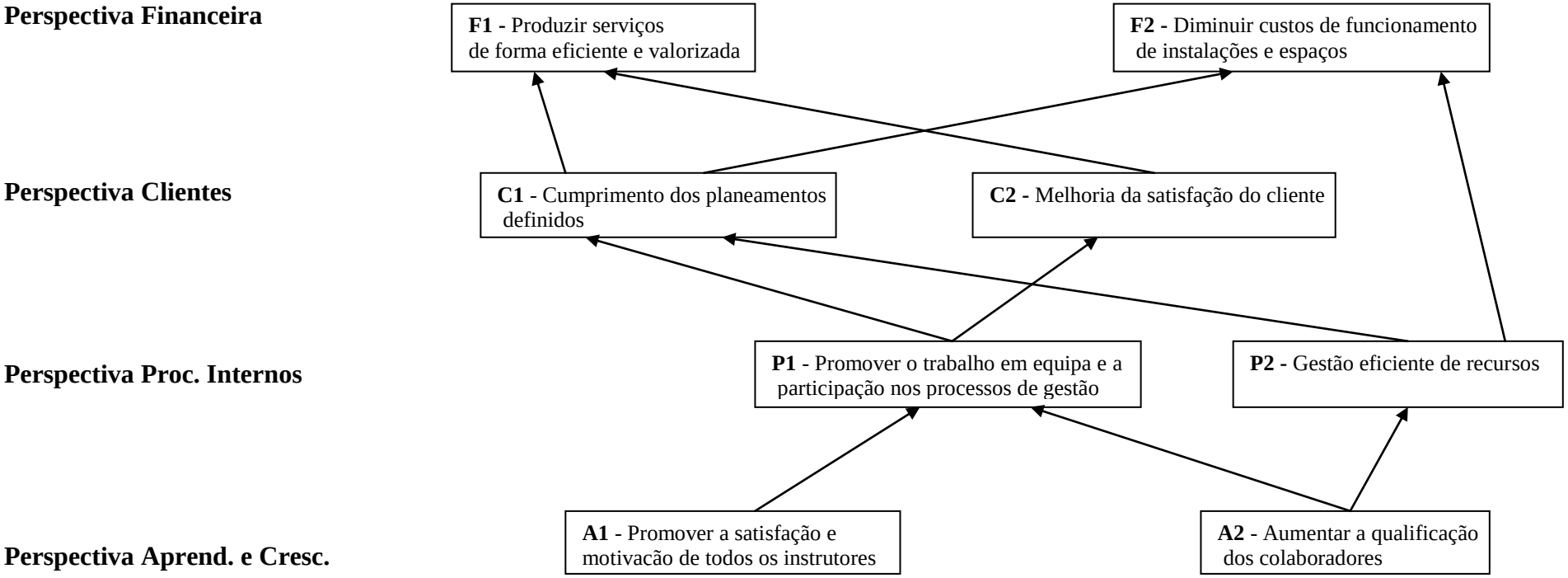


Fig.4.5 – Relação estratégica em cascading da piscina, sala de exercício e aulas de grupo
Fonte: Elaborado pelo autor

Departamento dos Serviços Administrativos

Quadro 4.11 - Scorecard do departamento administrativo
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 – Retenção de sócios	Percentagem de sócios na organização há mais de uma ano	Contactos com os sócios, acções de marketing	80%
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 - Manter/Aumentar o número de sócios	Número de sócios	Promover vendas cruzadas, lançar campanhas de marketing	2641
C2 - Fidelização de clientes rentáveis	Índice de fidelidade dos sócios: percentagem de sócios que pagam anualmente, percentagem de sócios que requerem vários tipos de serviços	Melhorar a atenção dos sócios (pedidos, sugestões, reclamações),	N+2%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Melhorar a comunicação interna e externa	Plano de comunicação interna, plano de marketing, nº de pareceres respondidos em tempo útil	Redefinir a estrutura do serviço e regulamentação do seu funcionamento	Executar N+10%
PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Adaptar a tecnologia às necessidades	Índice de fiabilidade da informação do sistema informático	Criar uma rede de comunicação interna (por exemplo, uma intranet)	Executar

RELAÇÃO ESTRATÉGICA EM CASCADING (SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS)	
Visão	A organização pretende ser uma referência nos ginásios/health club, honrar os seus compromissos para com os sócios através da qualidade e da excelência dos seus serviços.
Missão	A organização tem como missão contribuir para a melhoria do estilo de vida dos sócios, implicando a componente física e psicológica, através de actividades simples e divertidas, tendo em atenção o equilíbrio da gestão, das instalações e assumir integralmente todos os compromissos relativamente a todos os stakeholders.

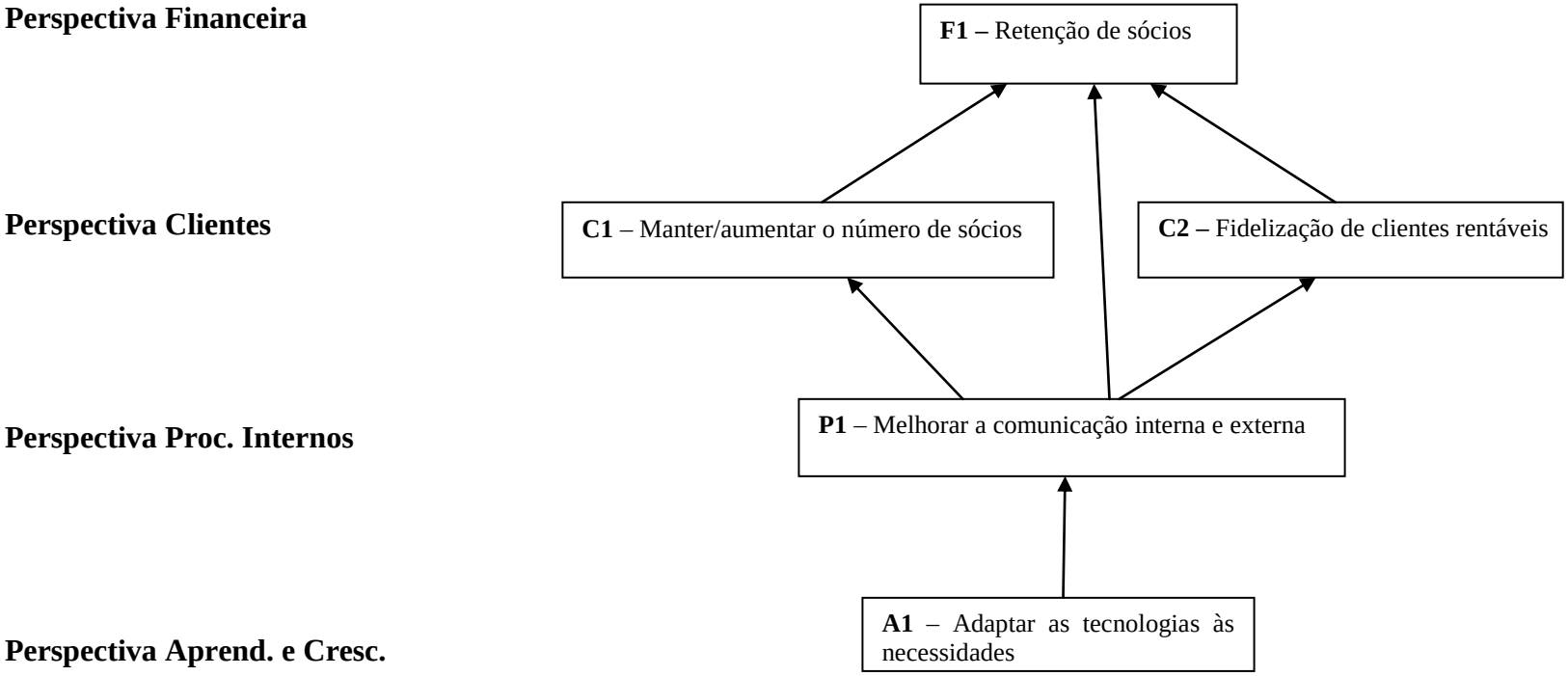


Fig. 4.6 – Relação estratégica em cascading dos serviços administrativos
Fonte: Elaborado pelo autor

Departamento da Área da Recepção

Quadro 4.12 - Scorecard do departamento da recepção
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados	Controlar os custos das actividades e serviços	N+3%
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C3 - Melhoria da satisfação do sócio	Índice de clientes satisfeitos (%)	Entrega e recepção de inquéritos à satisfação do sócio	90%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Melhorar a comunicação interna e externa	Plano de comunicação interna, plano de marketing, nº de pareceres respondidos em tempo útil	Redefinir a estrutura do serviço e regulamentação do seu funcionamento	Executar
P2 - Promover o trabalho em equipa e a participação nos processos de gestão	Número de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xsemana
P3 - Gestão eficiente de recursos	Percentagem de ocupação dos equipamentos, espaços e pessoas	Concentrar o maior número de sócios possível (dentro dos parâmetros de qualidade da organização) em todas as actividades do ginásio	90%

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os colaboradores	Número de melhorias sugeridas pelos colaboradores, índice de satisfação e motivação dos colaboradores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos colaboradores	N+3%
A2 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário na área, número de acções de formação frequentadas	Estabelecer planos de formação para os colaboradores, recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	50%
A3 - Liderança orientada para o sucesso individual e organizacional	Índice de liderança (medindo a qualidade da chefia)	Desenvolver um sistema de informação	N+2%

RELAÇÃO ESTRATÉGICA EM CASCADING (RECEPÇÃO)	
Visão	A organização pretende ser uma referência nos ginásios/health club, honrar os seus compromissos para com os sócios através da qualidade e da excelência dos seus serviços.
Missão	A organização tem como missão contribuir para a melhoria do estilo de vida dos sócios, implicando a componente física e psicológica, através de actividades simples e divertidas, tendo em atenção o equilíbrio da gestão, das instalações e assumir integralmente todos os compromissos relativamente a todos os stakeholders.

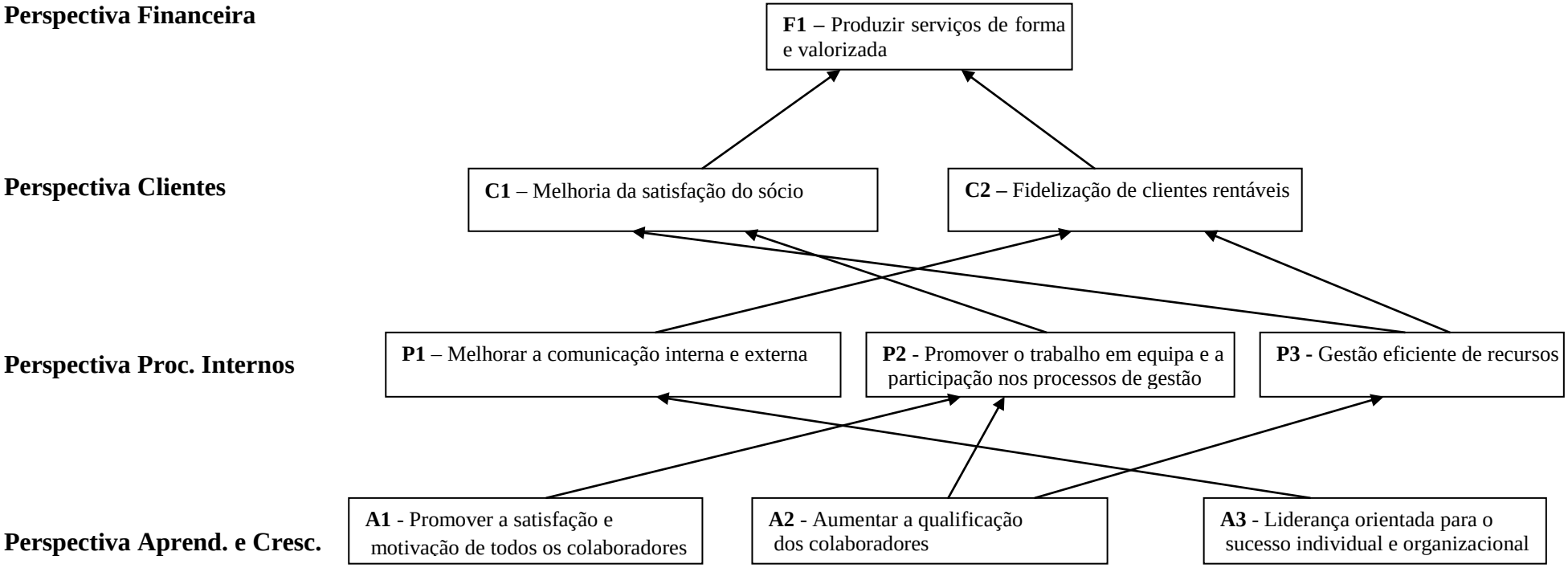


Fig. 4.7 – Relação estratégica em cascading da área da recepção
Fonte: Elaborado pelo autor

Departamento do SPA

Quadro 4.13- Scorecard do SPA
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados	Controlar os custos das actividades e serviços	N+2%
F2 - Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços	Custos de funcionamento	Diminuir os custos fixos	N
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 - Melhoria da satisfação do cliente	Índice de clientes satisfeitos (%)	Realizar inquéritos à satisfação do sócio	95%
C2 - Fidelização de clientes rentáveis	Índice de fidelidade dos sócios: percentagem de sócios que utilizam os serviços semanalmente	Melhorar a atenção dos sócios (pedidos, sugestões, reclamações),	N+2%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Melhorar a comunicação interna e externa	Plano de comunicação interna, plano de marketing, nº de pareceres respondidos em tempo útil	Redefinir a estrutura do serviço e regulamentação do seu funcionamento	Executar
P2 - Promover o trabalho em equipa	Nº de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xquinzenalmente
P3 - Gestão eficiente de recursos	Percentagem de ocupação dos equipamentos, espaços e pessoas	Concentrar o maior número de sócios possível (dentro dos parâmetros de qualidade da organização) em todas as actividades do ginásio	N+2%

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os colaboradores	Nº de melhorias sugeridas pelos colaboradores, índice de satisfação e motivação dos colaboradores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos colaboradores	N+3%
A2 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário na área, nº de acções de formação frequentadas	Estabelecer planos de formação para os colaboradores, recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	100%

RELAÇÃO ESTRATÉGICA EM CASCADING (SPA)	
Visão	A organização pretende ser uma referência nos ginásios/health club, honrar os seus compromissos para com os sócios através da qualidade e da excelência dos seus serviços.
Missão	A organização tem como missão contribuir para a melhoria do estilo de vida dos sócios, implicando a componente física e psicológica, através de actividades simples e divertidas, tendo em atenção o equilíbrio da gestão, das instalações e assumir integralmente todos os compromissos relativamente a todos os stakeholders.

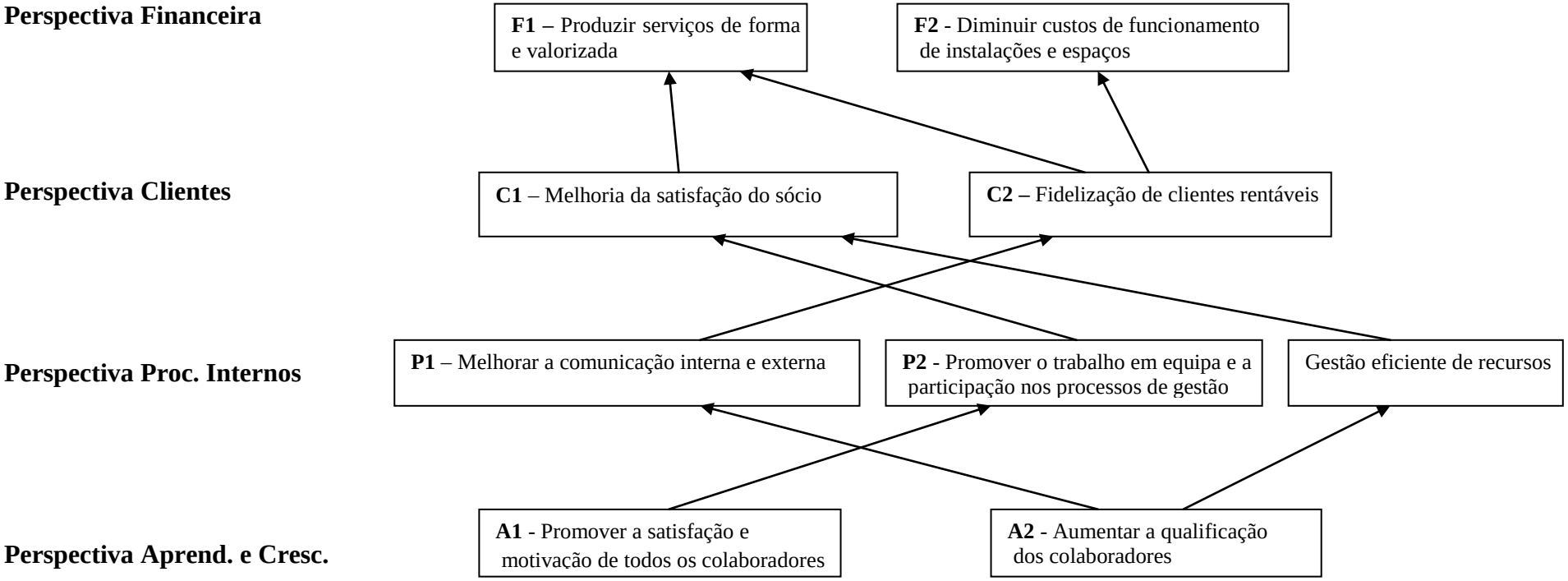


Fig.4.8 – Relação estratégica em cascading do departamento do SPA
Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 Planear as operações

A relação estratégica em cascading compreende a unidade funcional mais pequena de qualquer organização – o indivíduo. Assim, para melhor compreender toda a dinâmica da organização, deve-se clarificar quais são os objectivos individuais de cada um dos colaboradores. Neste estudo foram realizados entrevistas/inquéritos aos diversos coordenadores de departamento, a fim de se tirarem conclusões sobre quais os seus objectivos individuais e de que forma contribuem para o sucesso do mapa estratégico da própria organização.

Coordenador da sala de exercícios

Quadro 4.14- Objectivos individuais do coordenador da sala de exercícios
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados de PT	Controlar os custos das actividades e serviços	N+2%
F2 – Gestão dos vencimentos dos colaboradores do departamento	Elaboração do mapa de vencimentos de todos os colaboradores da sala de exercícios	Diminuir os custos fixos	Executar
F3 – Gestão dos recursos humanos consoante as necessidades do departamento	Númerode sócios	Diminuir os custos fixos	2641

PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 – Gestão dos horários e equipamentos da sala de exercício, sala de avaliação e estúdio de treino personalizado	Índice de clientes satisfeitos (%)	Realizar inquéritos à satisfação do sócio	90%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 – Elaboração dos planeamentos em conjunto com os colaboradores	Nº de planeamentos elaborados e cumpridos	Satisfação do sócio	97%
P2 - Promover o trabalho em equipa	Nº de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xsemana
PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os colaboradores	Nº de melhorias sugeridas pelos colaboradores, índice de satisfação e motivação dos colaboradores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos colaboradores	N+5%
A2 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário na área, nº de acções de formação frequentadas	Estabelecer planos de formação para os colaboradores, recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	90%

Coordenadora administrativa

Quadro 4.15- Objectivos individuais da coordenadora administrativa
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 – Retenção de sócios	Percentagem de sócios na organização há mais de uma ano	Contactos com os sócios e acções de marketing	80%
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 – Manter o número de sócios	Número de sócios	Promover vendas cruzadas, lançar campanhas de marketing e realizar promoções	2641
C2 – Melhoria da satisfação do sócio	Índice de sócios satisfeitos	Elaboração de inquéritos para percepcionar a satisfação dos sócios	90%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 – Melhorar a comunicação interna e externa	Elaborar plano de comunicação	Redefinir a estrutura do serviço e regulamentação do seu funcionamento	Executar
P2 – Melhorar a comunicação interna e externa	Elaborar um plano de marketing	Redefinir a estrutura do serviço e regulamentação do seu funcionamento	Executar
P3 – Melhorar a comunicação interna e externa	Número de newsletter por més	Dar cumprimento ao plano de comunicação interna	1
P3 – Melhorar a comunicação interna e externa	Número de SMS por més	Dar cumprimento ao plano de comunicação interna	1
P4 - Melhorar a comunicação interna e externa	Número de actualizações por trimestre	Actualização da página na internet	1

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 – Adaptar as tecnologias às necessidades	Criação de uma rede de comunicação interna (intranet)	Criação de uma rede de comunicação interna (intranet)	Até Março

Coordenador da recepção

Quadro 4.16- Objectivos individuais do coordenador da recepção
Fonte: Elaborado pelo autor

PERSPECTIVA - FINANCEIRA			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Número de serviços efectuados	Controlar os custos das actividades e serviços	N+3%
PERSPECTIVA - CLIENTES E STAKEHOLDERS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
C1 – Melhoria da satisfação do sócio	Índice de sócios satisfeitos	Entrega e recepção de inquéritos para percepcionar a satisfação dos sócios	90%
C2 – Melhoria da satisfação do sócio	Reclamações resolvidas em tempo útil	Melhorar a comunicação com os sócios	95%
PERSPECTIVA - PROCESSOS INTERNOS			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
P1 - Promover o trabalho em equipa e a participação nos processos de gestão	Número de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1xsemana
P2 – Melhorar a comunicação interna e externa	Inscrições	Melhoria do sistema de atendimento	N+2%

PERSPECTIVA – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objectivo	**Indicadores**	**Iniciativas**	**Meta 2011**
A1 - Promover a satisfação e motivação de todos os colaboradores	Nº de melhorias sugeridas pelos colaboradores, índice de satisfação e motivação dos colaboradores	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos colaboradores	N+3%
A2 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	Percentagem de colaboradores com nível académico universitário na área, nº de acções de formação frequentadas	Estabelecer planos de formação para os colaboradores, recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	50%
A3 - Liderança orientada para o sucesso individual e organizacional	Índice de liderança (medindo a qualidade da chefia)	Desenvolver um sistema de informação	N+2%

4.6 Monitorizar e Aprender

Para a realização desta etapa, é importante que se consiga responder às seguintes questões:

- Qual a metodologia e instrumentos a adoptar de modo a permitir monitorizar a implementação da estratégia?
- Quais os critérios de aferição de desempenho?
- Como operacionalizar todo este processo?

4.6.1 Metodologia de Monitorização

A escolha de um documento de monitorização deve ser a prioridade para a organização, pois apesar de existir alguns softwares que podem monitorizar toda a estratégia, por vezes são de difícil compreensão, e por consequência necessitam de pessoas com conhecimento e experiência, o que faz com que a organização necessite de recursos humanos especialistas. Por outro lado, os softwares existentes podem ter limitações ao nível do enquadramento da própria organização, o que fará com que seja a organização a adaptar-se à metodologia, e não a metodologia à organização. Por estes motivos, estes softwares devem ser adiados e deve-se utilizar no inicio, o programa Excel.

Segundo Caldeira (2009), "no primeiro ano de acompanhamento, as organizações podem privilegiar a utilização de folhas de Excel para a elaboração do Report. Não se vai abandonar as tecnologias mais robustas, apenas se adia no tempo a sua implementação. Importa primeiro que a organização encontre o seu próprio modelo de Report e que se habitue a ser medida".

Neste sentido, o Excel pode ser considerado uma boa opção na medida que:

- O processo de implementação é rápido;
- Os custos da implementação são mínimos;
- Qualquer Layout é possível;
- Qualquer pessoa com conhecimentos mínimos de Excel consegue monitorizar;

- Toda e qualquer alteração, é realizada internamente na própria organização.

Este tipo de documento deve garantir:

- Linguagem objectiva e simples;
- Layout Standart;
- Partir da informação geral para informação particular;
- 3 a 4 páginas;
- Aspecto visual atractivo;
- Utilização de cores e/ou símbolos intuitivos para ilustrar em que medida as metas estão ou não a ser cumpridas.

No processo de reporting existem quatro fases que devem ser sempre realizadas:

- Fase 1 – Registar a informação;
- Fase 2 – Tratar a informação;
- Fase 3 – Disponibilizar resultados;
- Fase 4 – Discutir a performance.

É importante que a primeira fase seja efectuada por um único colaborador, de forma a não haver conflitualidade, no caso de existir mais do que uma pessoa.

Tem de haver um compromisso de todos os colaboradores da organização para que seja entregue nos prazos estabelecidos, toda a documentação de resultados/informações ao colaborador que as regista.

Esta etapa deve consumir o menor tempo possível à organização, e ao mesmo tempo, deve estar o mais blindado possível contra possíveis acusações de falseamento de informações/resultados.

Relativamente à segunda etapa do report, na maior parte das vezes é necessário trabalhar a informação recolhida, pois nem sempre esta está no formato de resultados. O processo de contabilização de resultados deve ser simples, para não consumir muito

tempo ao colaborador e por conseguinte à organização. Para isso, é importante que exista simplicidade nos indicadores.

A terceira fase do processo serve para se apurar o nível de desempenho da organização, confrontando os resultados alcançados com as metas estabelecidas. Esta etapa geralmente é pouca consumidora de tempo e de simples execução.

A quarta etapa conclui todo este processo, permitindo á organização a discussão dos resultados, identificar o nível de desvios, compreender as causas, tomar medidas correctivas, decidir sobre as medidas preventivas, questionar a eficácia das decisões de gestão, etc.

Em suma, esta reunião pretende envolver todos os colaboradores na procura de soluções, responsabilizando, premiando e valorizando todos os participantes.

Relativamente ao próprio processo de monitorização, quando se olha para os objectivos, a gestão deve perceber, em primeiro lugar, qual o nível de performance da organização. Caldeira (2009) afirma que "uma das formas mais eficazes de comunicar esta informação é através da classificação semafórica". Isto é, através das cores verde, amarelo e vermelho, que indicam que o objectivo foi cumprido, está em risco ou o não foi atingido, respectivamente. Existe ainda a cor azul, que indica que o objectivo definido foi superado.

Quadro 4.17 - Classificação semafórica para objectivos
Fonte: Adapt. Caldeira (2009)

Nível de Desempenho		
Nível		Mensagem
	Objectivo Superado	Constitui uma distinção
	Objectivo Atingido	Dever cumprido
	Objectivo em Risco	Constitui um alerta
	Objectivo Não Atingido	Responsabiliza e solicita apoio

É ainda importante referir que a monitorização de cada objectivo deve conter aspectos da situação actual, como evoluiu e eventualmente perceber como poderá evoluir no futuro.

4.6.2 Definição de critérios de aferição da performance

Tal como foi referido anteriormente, foi criada uma folha de cálculo em Excel, no sentido de sistematizar as informações de gestão através do qual se efectua o controlo do desempenho e acompanhamento das iniciativas propostas.

Os critérios definidos para monitorizar a performance obtida através da análise dos indicadores de resultados, referentes a cada indicador, seguem um sistema de pontuação que pode oscilar entre 0 e 100 pontos, facilitando o controlo de desempenho. Deste modo, a performance de todos os objectivos é aferida com base num sistema de pontuação automática, em que:

- São atribuídos 50 pontos quando a performance verificada é igual à meta fixada;
- São atribuídos 0 pontos quando a performance verificada é igual ou inferior ao valor mínimo definido para cada indicador;
- São atribuídos 100 pontos quando a performance verificada é igual ou superior ao valor máximo definido para cada indicador.

Assim, a folha de cálculo foi parametrizada de forma a classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, imprimindo a todos o mesmo nível de exigência, através da escala que abaixo se apresenta (vd quadro 4.15)

Quadro 4.18 –Critérios de aferição da performance
Fonte: Adapt. Leal (2010)

Mau	Menos de 90%		Não Cumprido (0 – 25 pts)
Alerta	Entre 91% e 99%		Não Cumprido (26 – 49 pts)
Atingido	100%		Cumprido (50 pts)
Superado	Mais de 100%		Superado (51 - 100 pts)

O sistema de avaliação do desempenho assim realizado permite assegurar que as decisões são cada vez mais baseada em outputs objectivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema.

Quanto ao procedimento de aferição e recolha de dados, implica a introdução dos respectivos dados de desempenho trimestralmente, até ao dia 10 do mês seguinte, ocorrendo a geração e validação dos respectivos scorecards até ao 5º dia útil seguinte ao dia 10 de cada mês. Os resultados apurados referir-se-ão aos dados da performance acumulados desde o ínicio do ano até ao final do mês imediatamente anterior à sua disponibilização.

Após a recolha destes dados, será impresso o mapa estratégico e afixado nos locais de trabalho dos colaboradores do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém. Através da coloração final de cada objectivo estratégico, os colaboradores da organização, podem aferir o respectivo nível de concretização da estratégia definida pela mesma.

4.6.3 Esquematização da monotorização através do Excel

Exemplifica-se seguidamente a operacionalização do documento criado em Excel para a monitorização e acompanhamento do desempenho. No primeiro separador, encontra-se o mapa da estratégia desenhado conforme apresentado anteriormente, contudo com um aspecto visual diferente.

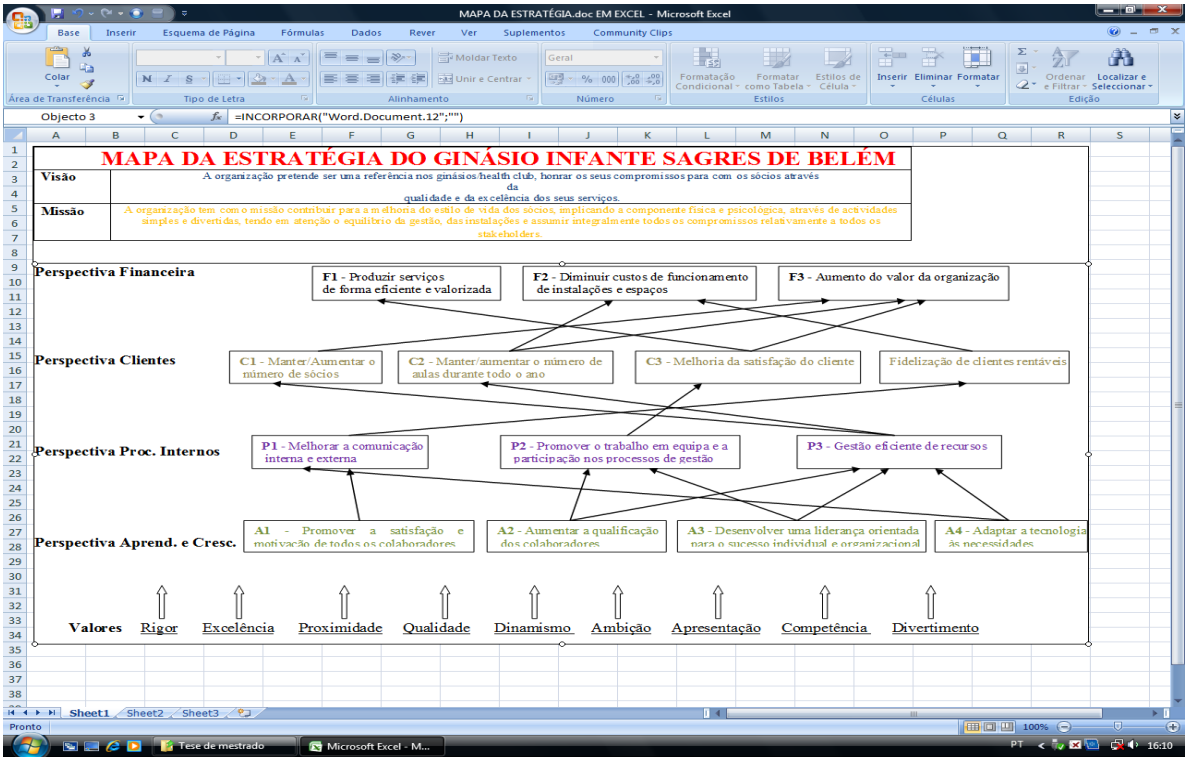


Fig.4.9 – Mapa estratégico em Excel
Fonte: Elaborado pelo autor

Em todas as perspectivas do BSC identificadas no mapa, existe uma hiperligação para uma folha específica de scorecard estratégico de cada um dos departamentos, nos moldes em que foram apresentados. Como exemplo podemos observar o quadro seguinte (vd fig. 4.10).

Mapa da estratégia

SCORECARD ESTRATÉGICO

SUPORTE E SUSTENTABILIDADE

Temas Estratégicos	O que pretendemos?	Objectivos	Indicadores	Iniciativa	Base 2010	Meta 2011
EQUILIBRIO ECONÓMICO-FINANCEIRO	Pretende-se que todos os serviços sejam de grande satisfação dos sócios;optimizar o funcionamento das instalações e espaços e aumentar o valor do ginásio/health club através da sua marca, imagem, eficiência operacional e serviços.	F1 - Produzir serviços de forma eficiente e valorizada	Nº de serviços efectuados	Aumento das actividades e serviços	90	100
			Nº de clientes por serviços efectuados	Manter/aumentar o nº de sócios por serviço	40	40
		F2 - Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços	Custos de funcionamento por utente	Renegociação com empresas de outsourcing	N	N
			Custos de man. Correctiva		N	N-5%
			Custos de man. Preventiva		N	N
		F3 - Aumento do valor da organização	Estimativa do valor da sua marca e imagem	Construção do site	N	N+10%
			Eficiência operacional	Inquérito aos sócios	85%	90%
			Eficiência de serviços	Inquérito aos sócios	85%	90%

Fig.4.10 – Scorecard estratégico em Excel
Fonte: Adapt. Leal (2010)

Em todos os objectivos do mapa, existe uma hiperligação para um scorecard anual de acompanhamento das várias iniciativas/acções que serão necessárias concretizar para atingir os objectivos propostos. Cada objectivo do mapa da estratégia remete o utilizador para o scorecard anual. (vd.fig. 4.11).

ACOMPANHAMENTO METAS 2010

Tema Estratégico	Clientes e Stakeholders
O que pretendemos?	Avaliar o desempenho no que se refere à principal fonte de receita da organização, que são os clientes. A estes é necessário oferecer mais valor, a fim de se alcançarem os resultados desejados.

Mapa da estratégia

Objectivo	C3 - Melhoria da satisfação do cliente	TOTAL DE PONTOS	
	Pretende-se a constante satisfação dos sócios através da qualidade dos serviços.	48,3	48,3

Iniciativa	Colaborador Responsável pela tarefa	Indicador	Meta 2011	Medições Parciais 1° T	2° T	3° T	4° T	Resultado Final	Pontos	Ponderação da Medida	Pontos a reportar	Colaborador Avaliador
Realizar inquéritos à satisfação do sócio	Técnica administrativa em parceria com o Director geral	Elaboração do documento	1	1				1	50	15%	7,5	Colaborador Z
Entrega e recolha dos inquéritos à satisfação dos sócios	Colaborador da recepção	Nº de inquéritos recolhidos	2350	2333	2245	2130		2236	48	15%	7,1	Colaborador Z
Análise dos resultados dos inquéritos aos sócios	Técnica Administrativa em parceria com o Director Geral e o Coordenador Científico	Nº sócios satisfeitos	2115	2098	1998	2006		2034	48	70%	33,7	Colaborador Z

Fig.4.11 – Scorecard anual – Acompanhamento de metas 2011 em Excel
Fonte: Adapt. Leal (2010)

Da análise dos mapas existentes anteriormente, pode-se aferir, na horizontal, a avaliação que está subjacente à concretização das várias acções/iniciativas propostas para concretizar o objectivo estratégico, isto é, avalia-se os objectivos individuais dos colaboradores.

Cada acção tem o seu "peso" específico para a concretização do objectivo estratégico, pelo que, após concluídas as avaliações, cada uma delas retém uma pontuação atribuída qual, depois de ponderada, reporta para a célula "total de pontos". Nesta célula, em função da

pontuação final apurada, é atribuída a respectiva cor indicativa do tipo de resultado obtido em cada uma das acções.

Após a monitorização de todos os resultados, em função dos valores obtidos por cada objectivo, as respectivas cores são transpostas directamente para o mapa da estratégia (vd fig. 4.12), o qual é impresso e afixado, de forma que seja visível a toda a organização.

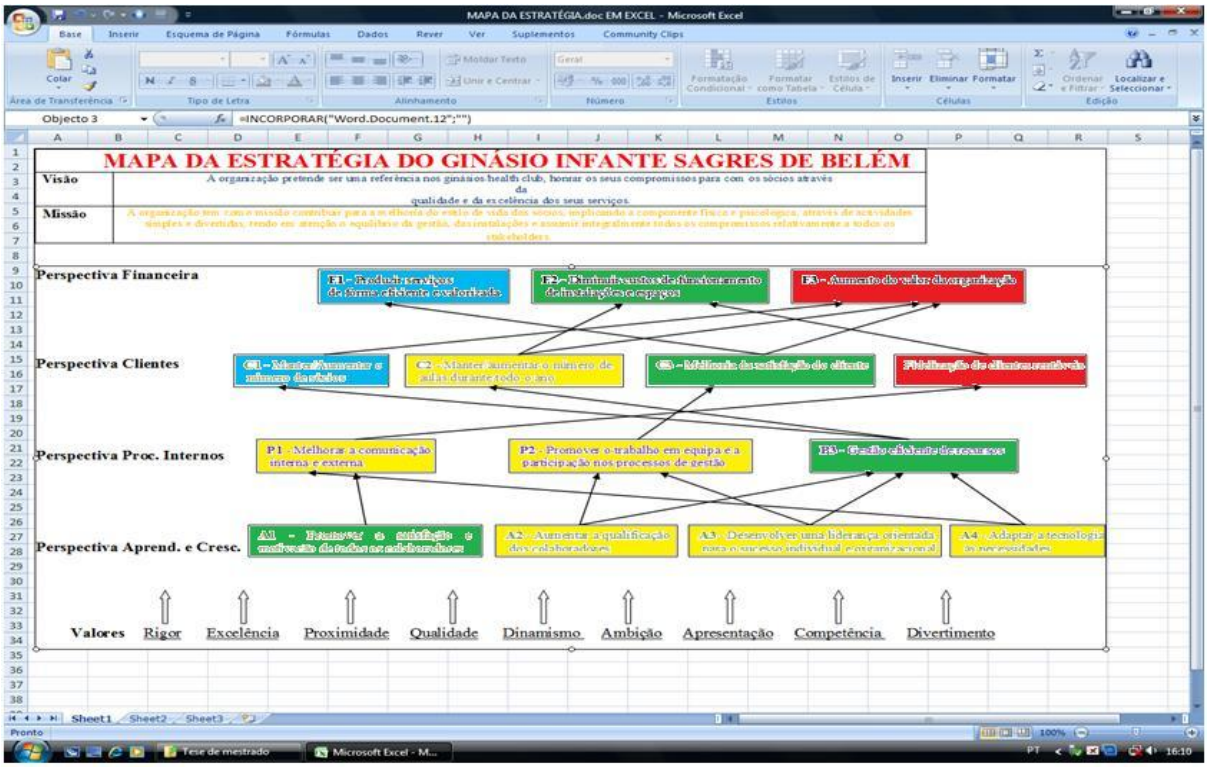


Fig.4.12 – Mapa da estratégia com resultados em Excel
Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO V – Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões

Estudos realizados pela EHFA – European Health&Fitness Association, em 2008, mostram que, as organizações ligadas às actividades físicas-desportivas mais concretamente o sector do health&fitness, tem um valor de 20 Biliões de euros, sendo praticamente o dobro da indústria do futebol profissional. O mercado português, através da mesma fonte, tem uma dimensão de 331 milhões de euros, 1400 ginásios, uma taxa de penetração de 5,7%, o que aquivale a 600 mil pessoas e um potencial de crescimento de 235 mil e 500 clientes, equivalendo a 129 milhões de euros. Para além disto, prevê-se que as próprias seguradoras comecem a comparticipar as pessoas que invistam na indústria do bem-estar, pelo facto de lhes ser menos dispendioso a longo prazo. A ajudar mais, ao desenvolvimento deste tipo de organizações, temos o facto das pessoas terem assimilado o bem que este tipo de actividades pode proporcionar ao seu bem estar, quer físico, quer psicológico.

Por outro lado, o momento que o país atravessa em termos económicos, poderá afectar consideravelmente este tipo de organizações. Isto porque, apesar das pessoas terem consciência do bem que a actividade física praticada em ginásios pode causar à sua saúde, muitos não podem suportar os seus custos, trocando-a por outro tipo de actividades que não requerem professores, nem instalações. Como exemplo do que acabamos de afirmar, nota-se um aumento muito significativo de pessoas que deixaram os ginásios, para praticar corrida, andar de bicicleta ou praticar desportos no mar, mas de uma forma autónoma.

Com esta realidade, os ginásios/health club têm que perceber que atravessam uma fase de mudança, que pode ser decisiva para a sua continuidade e que existem pressupostos

exigentes de intervenção, numa perspectiva de qualidade, eficiência e eficácia de procedimentos e serviços.

O principal objectivo deste estudo consistiu em propor a criação de um modelo de ferramenta de gestão e avaliação, utilizando a metodologia do Balanced Scorecard.

Para que tal fosse possível, foi necessário recorrer a uma exaustiva revisão bibliográfica, reflexões e fundamentações teóricas acerca da problemática a estudar. Com efeito, ficou claro ao longo do estudo que o grande factor diferenciador da competitividade das organizações assenta num bom desempenho dos seus recursos humanos. Contudo, não basta apenas ter os "melhores profissionais", se todo o trabalho realizado dentro da organização não estiver articulado, com todos a "puxar para o mesmo lado".

Assim, para a identificação e análise do ambiente geral, estrutura de funcionamento, stakeholders e análise SWOT, que era o nosso primeiro sub-problema, foram analisados alguns documentos da própria organização, estudos realizados por outras instituições, como por exemplo o INE, e alguns normativos legais. Foram ainda realizadas e analisadas entrevistas ao director geral e coordenador cientifico-pedagógico do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém. Esta fase é de extrema importância, na medida que não é possível posicionar qualquer organização, sem ter todos os dados acima referidos.

A identificação e a análise do posicionamento estratégico do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém, permitiu a realização do segundo sub-problema. Para a realização do mesmo, foram analisados alguns documentos da organização, visualização do site do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém e foram realizadas entrevistas ao director geral e coordenador cientifico-pedagógico do ginásio/health club. Este posicionamenro estratégico é fundamental que seja do conhecimento de todos os colaboradores da organização, contudo e apesar de ser entendido por todos, foi apresentada uma proposta de adaptação do cartão do funcionário, no sentido de inserir no verso do mesmo, os elementos fundamentais do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém, para que esteja sempre presente no dia-a-dia de todos.

O terceiro sub-problema estava relacionado com uma proposta de metodologia para o planeamento estratégico através de um mapa estratégico e tendo em conta os objectivos. Assim, para a construção do mapa estratégico do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém, tivemos em conta o posicionamento da organização e as suas grandes linhas de suporte à acção, pois é imprescindível uma articulação entre os objectivos estratégicos definidos em cada uma das perspectivas do BSC e as unidades orgânicas da organização. Assim, foram elaborados em cada perspectiva, os scorecards estratégicos anual. Isto é, para cada perspectiva foram definidos objectivos estratégicos, discriminando os respectivos indicadores, identificas as iniciativas e declaradas as metas para 2011.

Todos estes conceitos deram origem a um mapa estratégico, que não é mais que uma ferramenta que possibilita esquematizar, apenas numa página, a estruturação e encadeamento que se pretende para a organização, de uma forma que permite uma visão integrada e global daquilo que se pretende.

O quarto sub-problema que se pretende ver respondido é saber como se alinha a execução da estratégia organizacional com os objectivos operacionais dos colaboradores do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

Após definida a a estratégia da organização, traduziu-se numa perspectiva vertical e horizontal para os vários departamentos. Deste modo, e recorrendo à metodologia do cascading, foram elaborados mapas simplificados para cada sector, com os respectivos scorecards anuais, onde as iniciativas foram desdobradas em acções concretas, cuja responsabilidade de operacionalização cabe ao coordenadores e outros colaboradores da organização assegurar, em função das suas competências e tarefas. Após a criação deste alinhamento organizacional, realizou-se também mapas simplificados, mas com os objectivos individuais.

O quinto sub-problema remetiamo-nos para o que precisamos para monitorizar e regular a implementação da estratégia definida.

Tendo por base os objectivos individuais para a obtenção de resultados em cada objectivo estratégico, foram criados critérios de aferição de desempenho, através dos quais

os colaboradores são avaliados relativamente aos resultados obtidos. Esta avaliação é feita através de um sistema de cores que indica automaticamente se o objectivo está a ser atingido (verde), superado (azul) ou se, por outro lado está em risco de não ser alcançado (amarelo) ou se está mesmo distante da meta fixada (vermelho). Como consequência desta fase, é atribuída uma pontuação aos resultados obtidos, que são reportados, devidamente ponderados, para aferir o grau de concretização do objectivo estratégico correspondente.

Com este processo, todos os colaboradores, têm a consciência exacta das àreas ou resultados que estão melhores ou menos bem.

Uma grande conclusão e finalidade desta monitorização é que se torna perceptível a obrigatoriedade de todos os colaboradores trabalharem no mesmo sentido. Isto é, os resultados que se esperam deles estão directamente ligados com aquilo que o ginásio/health club Infante de Sagres de Belém espera atingir.

5.2 Recomendações

O desenvolvimento deste estudo de caso, teve como objecto de estudo a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão da estratégia e de medição do desempenho de uma organização privada, mais concretamente, do ginásio/health club Infante de Sagres de Belém.

A nossa intenção foi sempre elaborar uma proposta de metodologia de aplicação do BSC, apresentando uma proposta específica de implementação e monitorização de uma estratégia para a organização em geral, contudo ainda não foi possível devido á falta de alguns elementos relacionados com as metas a tingir para o presente ano.

O estudo da organização permitiu realizar uma descrição pormenorizada da mesma, e ao mesmo tempo, definir alguns dos objectivos da organização e o nível de desempenho dos seus colaboradores. Contudo, para que este tipo de estudo tenha sucesso é necessário que:

- Se saiba quais as razões lógicas que justificam a sua aplicação e se comunique de uma forma simples mas eficaz;

- A gestão de topo se envolva em todo o processo, pois a sua visão geral e poder na organização, é fundamental para o êxito da proposta;

- Todos os colaboradores se sintam importantes. Pois só assim, é que eles se sentem parte integrante em todo o processo;

- Se aproveite tudo de bom que a organização faz, para articular com aquilo que se irá fazer;

- Se tenha consciência que se pode encontrar algumas barreiras, pois sendo a implementação de um processo novo, pode causar alguma resistência por parte de todos ou alguns colaboradores das organizaçãoe em estudo.

Como sugestão para o futuro, seria importante que este estudo fosse concretizado nesta organização, isto é, a sua verdadeira implementação. Por outro lado, fossem realizados estudos em outras organizações privadas com fins lucrativos relacionados com a área do desporto, pois sendo esta uma indústria com muito valor, em termos económicos e sociais, serão estes estudos cada vez mais importante, para que estas tenham um melhor conhecimento delas próprias e assim, poderem ser mais rentáveis e oferecerem serviços que as pessoas necessitam e com qualidade desejada por todos.

BIBLIOGRAFIA

- António, N. Rodrigues, J. (2006) – Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos. Working Paper nº 1/06. Grupo Estratégia Organizacional: ISCTE.

- Bilhim, J. (2009) – Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 4ª ed: Edições Almedina.

- Caldeira, J. (2009) – Implementação do Balanced Scorecard no Estado. Coimbra: Edições Almedina.

- Caldeira, J. (2009) – Monitorização da Performance Organizacional. Coimbra: Edições Almedina.

- Caldeira, J. (2010) – Dashboard: Comunicar Eficazmente a Informação da Gestão. Coimbra: Edições Almedina.

- Castaño, J. (1994) – Antropologia de la Educación: El Estudio de la transmisión-Adquisición de Cultura. Medrid: Eudema.

- Chiavenato, I. (2004) - Planejamento Estratégico: Ed. Campus.

- Claudino, R. (2010) – Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Síntese Teórica. Manual de apoio da disciplina de Recursos Humanos do XIII Mestrado em Gestão do Desporto, FMH-UTL: não publicado.

- Colaço, C. (2010) – Planear uma Investigação. Textos de apoio da disciplina de Planeamento Estratégico do XIII Mestrado em Gestão do Desporto, FMH-UTL: não publicado.

- Correia, A., Colaço, C., Sacavém, A. (2006) – Manual de Fitness & Marketing: Para a Competitividade dos Ginásios e Health Clubs: Visão e Contextos.

- Correia, A., (2010) - Textos de apoio da disciplina de Marketing do Desporto do XIII Mestrado em Gestão do Desporto, FMH-UTL: não publicado.

- Cunha, L. (2007) - Os Espaços do Desporto, Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano. Coimbra: Edições Almedina.

- Dábrio, M. (2010) – Articulação entre a Avaliação de Desempenho Docente e o Balanced Scorecard no Sistema Educativo Português. Tese de Mestrado em Gestão do Desporto. FMH-UTL.

- Drucker, P. (1973) – Management: Tasks, Responsabilities, Practices. New York: Harper &Row.

- Drucker, P. (2009) – O Essencial de Drucker: Uma selecção das Melhores Teorias do Pai da Gestão. 2ª Edição: Actual Editora.

- Foddy, W. (1996) - Como perguntar: Teoria e Prática de Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários: Oeiras. Editora Celta.

- Gonçalves, A. (2009) – A Articulação entre O Siadap e o Balanced Scorecard nas Autarquias. Tese de Mestrado em Gestão do Desporto. FMH-UTL.

- Leal, T. (2010) - A Gestão Estratégia nas Políticas Desportivas da Administração Pública Local: Estudo de Caso da Utilização do Balanced Scorecard em Articulação com o Siadap no Sector de Desporto da Câmara Municipal de Silves. Tese de Mestrado em Gestão do Desporto. FMH-UTL.

- Kaplan, R., Norton, D. (1996) - The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Scholl Press.

- Kaplan, R., Norton, D. (2001) – Organização Orientada à Estratégia. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Edição Campus.

- Kaplan, R., Norton, D. (2004) – Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Kaplan, R., Norton, D. (2009) – A Execução Premium. Campos/Elsiever Editora.

- Kotler, P. (1999) – Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. São Paulo: Futura.

- Pinto, F. (2009) – Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pires, G. (2007) – Agôn. Gestão do Desporto: O Jogo de Zeus. Porto: Porto Editora.

- Públio, A. (2008) - Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda. São Paulo: Atlas.

- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008) – Manual de Investigação em Ciências Sociais. 5ª Ed. Lisboa: Gradiva.

- Ribeiro, A. (2009) - Motivações para implementação de um Balanced Scorecard: o caso da Rodoviária do Tejo. Tese de mestrado em gestão de sistemas de informação. ISEG-UTL.

- Russo, J. (2009) – Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições. 5ª Ed. Lisboa: Lidel.

- Sacavém, A. (2010) - Textos de apoio da disciplina de Economia do Desporto do XIII Mestrado em Gestão do Desporto, FMH-UTL: não publicado.

- Santos, R. (2009) – Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo. 1ª Ed: Gestão Plus Edições.

- Trivinõs, A. (1987) – Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Editora Atlas.

- Yin, R.K. (1994) – Case Study Research: Design and Methods. 2ª Ed. Thousand Oaks. Sage Publication.

Documentos institucionais

- Censos 2001. Instituto Nacional de Estatística.

- Marketest – Consumidor 2004

Legislação

- Decreto-Lei nº385/99 de 28 de Setembro.
- Decreto-Lei nº271/2009 de 1 de Outubro.
- Decreto-Lei nº 12/96M de 6 de Julho.
- Decreto-Lei nº141/2009 de 16 de Julho.

Sítios na Internet

- http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/gestao-estrategica:-balanced-scorecard-1317/artigo/

- http://monitorizaraperformance.blogspot.com/2010/02/o-que-e-um-dashboard.html

- http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/1606Dissertacao.pdf
- http://monitorizaraperformance.blogspot.com/2010/02/o-que-e-o-balanced-scorecard.html
- http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_visao.htm
- http://planoestrategico.ipvc.pt/index.php?section=18
- http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm
- http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/balance%20score%20card.pdf
- http://www.governancadeti.com/2010/12/balanced-scorecard-implementando-gestao-estrategica-com-indicadores/
- http://www.srsdocs.com/bsc/artigos/O_Balanced_%20Scorecard.pdf
- http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7185/1/A%20utiliza%c3%a7%c3%a3o%20do%20BSC%20para%20monitorar%20o%20desempenho%20de%20um%20hospit.pdf
- http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/
- http://www.ipa.univ.pt/Eventos/SI2005/PDF/JCaldeira.pdf
- http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
- http://www.mbr.pt/main.html
- http://www.bscportugal.blogspot.com/

- http://www.google.pt/search?hl=pt-PT&q=an%C3%A1lise%20swot&gs_sm=e&gs_upl=1956l10574l0l30l23l0l3l3l1l290l3572l1.13.6&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&um=1&ie=UTF-8&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&biw=1280&bih=843

ANEXOS

ANEXO A

Guião da 1ª Entrevista	Data	
	Hora de Ínicio	
	Hora de Fim	

INTERVENIENTES NA REUNIÃO DE ENTREVISTA:	
Nome	**Rúbrica**

Guião da entrevista
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO **1. Análise dos Stakeholders** 1.1 Quem são os Stakeholders da organização (internos e externos)? 1.2 Quais os KPI que cada um deles utiliza para avaliar a organização? 1.3 Qual o nível de interesse dos Stakeholders no desempenho da organização? 1.4 Qual o tipo de influência dos Stakeholders nos processos de decisão do ginásio/health club Infante Sagres ? **2. Análise SWOT**

2.1 Do ponto de vista interno da organização quais são:

2.1.1 Os pontos fortes?

2.1.2 Os pontos fracos?

2.2 Do ponto de vista externo à organização o que se pode caracterizar como:

2.2.1 Ameaças?

2.2.2 Oportunidades?

ANEXO B

Guião da 2ª Entrevista	Data	
	Hora de Ínicio	
	Hora de Fim	

INTERVENIENTES NA REUNIÃO DE ENTREVISTA:	
Nome	**Rúbrica**

Guião da entrevista
1- Definição do Posicionamento Estratégico 1.1 Como funciona em termos de organigrama o ginásio/health club Infante Sagres? 1.2 Qual é a declaração de Missão? (Porque existimos) 1.3 Quais são os Valores da organização? (Valores da Organização) 1.4 Qual a Visão da organização? (O que a organização quer ser) 1.5 O que a organização faz para que estes pilares sejam conhecidos e entendidos por todos os colaboradores do ginásio/health club? 1.6 Tendo em conta o ambiente geral, o organigrama da organização, a análise SWOT e a análise de Stakeholders, quais são ou deveriam ser os temas chave de intervenção da organização?

ANEXO C

Guião da 3ª Entrevista	Data	
	Hora de Ínicio	
	Hora de Fim	

INTERVENIENTES NA REUNIÃO DE ENTREVISTA:	
Nome	**Rúbrica**

Guião da entrevista
1. Qual a tipologia das instalações do seu departamento relativamente a metros quadrados da própria instalação ou instalações, balneários (descrição geral), materiais e aparelhos (quantidade e qualidade), etc.
2. Considera que são os mais adequados, em termos de qualidade e quantidade?
3. Quais são os serviços prestados no seu departamento e qual o horário?
4. Quantas pessoas tem o seu departamento, excluindo o coordenador do mesmo?
5. Quais são os objectivos a cumprir, semanais/mensais e/ou anuais que o coordenador tem no ginásio/health club? Estes objectivos são “negociados” com o director?
6. Quais os objectivos dos instrutores do seu departamento? São “negociados” com os coordenadores?

ANEXO D

Guião da 4ª Entrevista	Data	
	Hora de Ínicio	
	Hora de Fim	

INTERVENIENTES NA REUNIÃO DE ENTREVISTA:	
Nome	**Rúbrica**

Guião da entrevista
1. Existe alguma percentagem de sucesso/insucesso na concretização dos objectivos definidos? 2. Quando é que os objectivos são considerados superados? 3. Quando os objectivos definidos são superados por alguém, existe alguma compensação (monetária ou outra)?

ANEXO E

Guião da 5ª Entrevista/Inquérito	Data	
	Hora de Ínicio	
	Hora de Fim	

INTERVENIENTES NA REUNIÃO DE ENTREVISTA:	
Nome	**Rúbrica**

Guião da entrevista
1. Qual é em média o número de clientes diários no ginásio/health club?
2. Qual é o seu objectivo a atingir?
3. O que faz para manter/melhorar a satisfação dos sócios?
4. Qual é o objectivo, em percentagem, que lhe é pedido relativamente à satisfação dos sócios?
5. Como é quantificado?
6. Os colaboradores da recepção têm habilitações académicas universitárias? Considera isso importante para a atingir os seus próprios objectivos definidos?
7. O que faz para aumentar o número de inscrições no ginásio/health club?

ANEXO F

Guião da 6ª Entrevista/ Inquérito	Data	
	Hora de Ínicio	
	Hora de Fim	

INTERVENIENTES NA REUNIÃO DE ENTREVISTA:	
Nome	**Rúbrica**

Guião da entrevista

1. Qual a percentagem de retenção de sócios actual e definida como objectivo?

2. Tendo em conta a satisfação dos sócios, como é que é feita através do sector administrativo, e qual o seu objectivo definido pela gestão de topo?

3. Existe alguma comunicação interna, como por exemplo uma intranet?

4. Qual é o seu objectivo para melhorar a comunicação interna e externa?

5. Qual é a percentagem de sócios que pagam anualmente? É suficiente ou tem impertrivelmente de ser melhorado?

6. Qual é o número de sócios que requerem vários tipos de serviços no ginásio/health club?

ANEXO G

Guião da 7ª Entrevista/Inquérito	Data	
	Hora de Ínicio	
	Hora de Fim	

INTERVENIENTES NA REUNIÃO DE ENTREVISTA:	
Nome	**Rúbrica**

Guião da entrevista

1. Sendo a satisfação dos sócios a principal causa da sua retenção e do seu próprio aumento, o que faz para que isso aconteça?

2. Qual é o seu objectivo definido para a própria retenção de sócios?

3. Para um profissional da área do fitness é de extrema importância frequentar acções de formação especializada, quantas realiza por ano (interna e externamente) e quantas são definidas como obrigatórias?

4. São realizados sempre planeamentos individuais ou de grupo? São sempre cumpridos? Quais as razões que podem ser justificadas par o não cumprimento dos mesmos? Pode-se não atingir um determinado objectivo pelo não cumprimento de um planeamento, mesmo por razões ditas justificáveis?

5. Todos os colaboradores são licenciados em Educação Física? Essa pode ser uma forma de atingir mais facilmente os seus objectivos individuais?

6. Quantos sócios requerem os serviços de treino personalizado? Qual o seu objectivo relativamente a este parâmetro? E no seu entender como e quais deveriam ser definidos estes objectivos?